105-06776/

2004 ANNUAL REPORT

# APPRECIATING VALUE

Table of contents


| | |
|---|---|
| Financial and operating highlights | 3 |
| The Mint at a glance | 4 |
| Message from the Chairperson | 6 |
| Message from the President and CEO | 8 |
| Performance against objectives | 10 |
| Directors and Officers | 16 |
| Management's discussion and analysis | 17 |
| Statistics | 34 |
| Consolidated financial statements | 39 |
| Notes to consolidated financial statements | 44 |



Head Office and Ottawa Plant
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodière Blvd
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.mint.ca



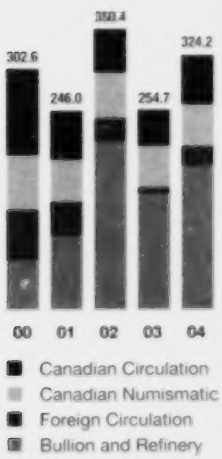
Printed in Canada

| | |
|---|---|
| Financial and operating highlights | 3 |
| The Mint at a glance | 4 |
| Message from the Chairperson | 6 |
| Message from the President and CEO | 8 |
| Performance against objectives | 10 |
| Directors and Officers | 16 |
| Management's discussion and analysis | 17 |
| Statistics | 34 |
| Consolidated financial statements | 39 |
| Notes to consolidated financial statements | 44 |

# Financial and operating highlights

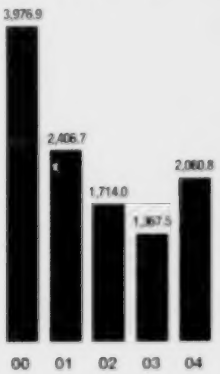
| | 2004 | 2003 | % change |
|---|---|---|---|
| **Key financial highlights** (in millions of dollars) | | | |
| Revenue | **324.2** | 254.7 | 27.3 |
| Income before income tax | **16.0** | 0.5 | 3,100.0 |
| Net income (loss) from discontinued operations (net of taxes) | **0.0** | (2.7) | 100.0 |
| Net income (loss) | **11.1** | (3.0) | 470.0 |
| Total assets | **168.8** | 140.2 | 20.4 |
| Capital expenditures | **6.9** | 4.6 | 50.0 |
| Cash flow from operating activities | **18.6** | 13.8 | 34.8 |
| **Key operating highlights** | | | |
| Circulation coins produced (in millions of pieces) | **2,055.4** | 1,363.2 | 50.8 |
| Gold bullion sales (in thousands of ounces) | **285.8** | 237.6 | 20.3 |
| Number of employees | **672** | 471 | 42.7 |
| Gross profit | **72.0** | 54.5 | 32.1 |
| Value-added sales revenue per employee | **154.0** | 67.0 | 130.0 |
| Pre-tax return on equity from continuing operations | **17.4%** | 0.6% | 2,800.0 |
| Debt to equity ratio | **0.21:1** | 0.29:1 | (33.3) |
| Shareholder's equity | **97.0** | 86.0 | 12.8 |
| Total production (millions of pieces) | **2,060.8** | 1,367.5 | 50.7 |

**Revenue (segmented)**
($ in millions)




**Net income (loss)**
($ in millions)

**Total production**
(millions of pieces)



# The Mint at a glance

## Royal Canadian Mint

The Royal Canadian Mint is a fully commercial Crown corporation responsible for the production of all circulation coins used in Canada and for the management of the supporting distribution system. It is also one of the world's premier producers of circulation, numismatic and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. As one of the world's largest gold refiners, it refines and recasts gold for Canadian and foreign customers.

Revenue by segment

- Cdn. circulation 63.4
- Cdn. numismatic 52.6
- Foreign circulation and numismatic 25.1
- Bullion, Refinery and other 183.9

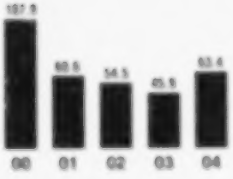
In 2004, the Mint delivered revenue of $324.2 million and net income of $11.1 million, one of the largest year-over-year turnarounds in its history.

## Canadian Circulation

The Mint's responsibilities include:

- Providing Canadians with high quality, cost effective coins
- Managing the inventory and distribution of coins
- Promoting awareness of people, places and events of importance in Canadian history.

Revenue ($ in millions)




Increased revenue was driven by strong economic growth and the issue of three circulation coins in the first year of a multi-year program celebrating the themes of Canadian heroes and historical events.

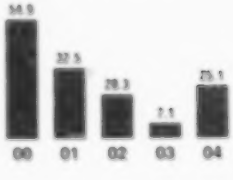
Revenue ($ in millions)

By producing only coins with well researched themes and setting appropriate mintages, the Mint sold out 18 of the 50 products issued in 2004 (compared to 6 in 2003).

## Foreign Circulation

The Mint designs and strikes foreign circulation and numismatic coins and blanks using various alloys as well as the Multi-Ply technology developed to mint Canadian coinage. The Mint also promotes its coin production tooling and consulting services.

Revenue ($ in millions)

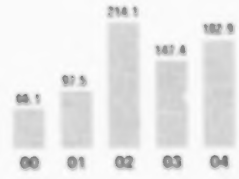



Over the past year the Mint has re-established traditional customer relationships and demonstrated the effectiveness of its technology through the Canadian experience.

## Bullion and Refinery

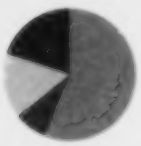
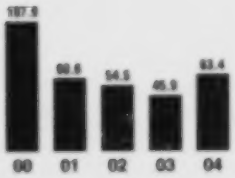
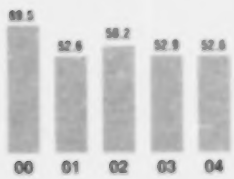
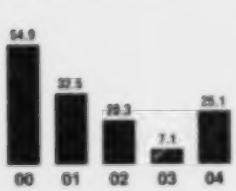
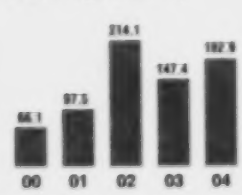
The Mint produces gold and silver bullion coins as well as gold wafers, bars and granules. It also refines gold and offers precious metal storage, assaying and consulting. The breadth of services and capabilities allows the Mint to offer its customers an integrated solution.

Revenue ($ in millions)




Demand for bullion was particularly strong in 2004, driven by weak returns in the capital markets and the depreciation in the value of the U.S. dollar.

# The Mint at a glance

| BUSINESS LINE | BUSINESS LINE RESULTS |
|---|---|
| **Royal Canadian Mint**<br>The Royal Canadian Mint is a fully commercial Crown corporation responsible for the production of all circulation coins used in Canada and for the management of the supporting distribution system. It is also one of the world's premier producers of circulation, numismatic and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. As one of the world's largest gold refiners, it refines and recasts gold for Canadian and foreign customers. | Revenue by segment<br>  <br>■ Cdn. circulation 63.4<br>■ Cdn. numismatic 52.6<br>■ Foreign circulation and numismatic 25.1<br>■ Bullion, Refinery and other 183.9<br><br>In 2004, the Mint delivered revenue of $324.2 million and net income of $11.1 million, one of the largest year-over-year turnarounds in its history. |
| **Canadian Circulation**<br>The Mint's responsibilities include:<br>• Providing Canadians with high quality, cost effective coins<br>• Managing the inventory and distribution of coins<br>• Promoting awareness of people, places and events of importance in Canadian history. | Revenue ($ in millions)<br>  <br><br>Increased revenue was driven by strong economic growth and the issue of three circulation coins in the first year of a multi-year program celebrating the themes of Canadian heroes and historical events. |
| **Canadian Numismatic**<br>The Mint's numismatic products celebrate Canada's diverse culture, rich history, natural splendor and national achievements. The Mint also produces uncirculated, specimen and proof sets of circulation coins. | Revenue ($ in millions)<br>  <br><br>By producing only coins with well researched themes and setting appropriate mintages, the Mint sold out 18 of the 50 products issued in 2004 (compared to 6 in 2003). |
| **Foreign Circulation**<br>The Mint designs and strikes foreign circulation and numismatic coins and blanks using various alloys as well as the Multi-Ply technology developed to mint Canadian coinage. The Mint also promotes its coin production tooling and consulting services. | Revenue ($ in millions)<br>  <br><br>Over the past year the Mint has re-established traditional customer relationships and demonstrated the effectiveness of its technology through the Canadian experience. |
| **Bullion and Refinery**<br>The Mint produces gold and silver bullion coins as well as gold wafers, bars and granules. It also refines gold and offers precious metal storage, assaying and consulting. The breadth of services and capabilities allows the Mint to offer its customers an integrated solution. | Revenue ($ in millions)<br>  <br><br>Demand for bullion was particularly strong in 2004, driven by weak returns in the capital markets and the depreciation in the value of the U.S. dollar. |

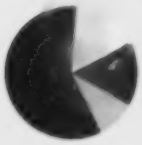
| REGIONAL OR PRODUCTION STATISTICS | OUTLOOK |
|---|---|

Revenue by region ($ in millions)

| | |
|---|---|
| Canada | 143.0 |
| US | 109.6 |
| Asia | 52.7 |
| Latin America | 5.3 |
| Africa | 7.0 |
| Europe | 6.6 |

Economic growth in 2005 will create an environment that supports the Mint's continued profitability. The Mint remains focused on being a *Lean* enterprise to achieve its goal of building revenue to $1 billion by 2009 and generating substantial seigniorage for the Government of Canada.

Production (millions of pieces)



| | |
|---|---|
| 1 cent | 788.2 |
| 5 cent | 132.1 |
| 10 cent | 214.1 |
| 25 cent | 221.4 |
| $1 | 9.9 |
| $2 | 12.9 |

In response to strong domestic demand, the Mint will expand the capacity of the plating facility in Winnipeg and expand its capabilities to produce yellow coins, including the blank for the $1 Canadian coin.

Revenue (% by region)

| | |
|---|---|
| Canada | 85.7 |
| US | 5.4 |
| Europe | 7.8 |
| Other | 1.1 |

New policies on reduced mintages will drive the urgency to purchase the Mint's products quickly. In 2005, the Mint will launch themes with coast-to-coast appeal and deep emotional roots in the collective Canadian psyche.

Revenue (% by region)

| | |
|---|---|
| Asia | 52.5 |
| Latin America | 18.8 |
| Africa | 28.7 |

Sales of foreign circulation coins are expected to continue to increase at the pace set in 2004 as the price of alloys continues to increase and the expanded sales force continues to re-establish traditional customer relationships. The Mint will also continue to offer integrated solutions, including technology transfer and consulting.

Revenue (% by region)

| | |
|---|---|
| Canada | 23.3 |
| US | 53.7 |
| Asia | 21.5 |
| Other | 1.5 |

The precious metal market is a mature, cyclical market, but the 2005 outlook for bullion remains strong. In 2005, silver refining will be added to the suite of refining services.

# Message from the Chairperson

The Board of the Royal Canadian Mint has worked hard over the past few years to inspire, enable and facilitate change within the Corporation. That change, both deep and wide-ranging, has been necessary for the Mint to recover its profitability and to re-establish commitment to its core business.

I am very pleased to say that last year, the results of our hard work were realized. At the same time, the Board continued to evolve its mode of operation and persisted in its assertion to pursue its responsibilities in an active and engaged manner.

In 2004, the Board established two new committees: one dedicated to Strategic Planning; the other a Nominating committee to manage appointments to the Board. Our committee-based approach ensures closer, more regular interaction between management and the Board, bringing critical issues to the fore sooner and affording a mechanism for enacting swift decisions.

The Board also developed a set of new policies last year, sharpening the Mint's competitive edge through new approaches to controlling numismatic coin volumes.

Ultimately, our Board of Directors is committed not only to supporting the Corporation's management team, but also to challenging that team to make the best decisions—and achieve the best results—on behalf of our Shareholder and the Canadian public. We aim to further the Mint's position of leadership in corporate governance, engaging other Crown corporations as well as private-sector organizations in an active dialogue on best practices.

One specific goal for 2005 is the development of an enterprise risk management approach that will complement the Corporation's strategic planning.

As Canada's national emblem, the Maple Leaf is one of the most recognized symbols in the world. This series of coloured Silver Maple Leafs continues to strike an emotive chord with Canadians and collectors alike. The 2004 mintage is sold out.

The 60th Anniversary of D-Day Commemorative Set enjoyed immediate acclaim from the numismatic and military collectible markets, with all 20,000 sets selling out. The set featured a 5-cent sterling silver rendering of the of the 1944 Tombac Nickel.

Now that we have returned to profitability, our next challenge is to achieve sustainable growth for the long term. While development of the specific strategies to do this is the responsibility of management, I and my fellow Board members will review, critique and approve all strategies undertaken to ensure that they accord with the best interests of the Corporation and the Canadian government.

Good governance demands commitment, not simply of intentions but of time and effort. I must acknowledge the dedication and energy of the Mint's Board members for their work in 2004, sitting on committees, working alongside the Mint's management team, and participating in industry events to gain an ever-clearer understanding of the business we're in. All went above and beyond the call of duty.

I sincerely congratulate David Dingwall on his outstanding leadership. He has inspired the entire Mint workforce with his enthusiasm and drive, and engaged them in the pursuit of growth and prosperity for the Corporation. And I extend my warmest thanks to our employees, and to our customers and partners, for their positive energy and visible commitment to our growth and prosperity.

I look forward to the growth that lies ahead. While we have set ambitious plans for ourselves, we are embracing them wholeheartedly.

Emmanuel Triassi
*Chairperson, Board of Directors*
Royal Canadian Mint

# Message from the President and CEO

2004 was a year of extensive reorganization and profound cultural change for the Royal Canadian Mint. We returned to profitability and set the stage for growth in 2005, reorienting every aspect of the Corporation toward delivering value to customers and to our shareholder, the Government of Canada. We experienced substancial growth and added 201 new employees. As a result, we ended the year with a substantial surplus of $16.0 million, marking one of the largest single fiscal swings in Mint history.

For its shareholder, the Mint generated $64.3 million in seigniorage—the difference between the face value of the circulation coins and our costs to produce and distribute them. And for the first time in a decade, the Mint intends to declare and issue a dividend to the Government of Canada in the sum of $1 million in 2005.

These are strong indicators that our chosen path is the right one. It will take the Mint from a manufacturing organization to a powerful, identifiable brand in its own right. It will open up new, diverse product-marketing opportunities, lending the Mint strength and versatility. It will also allow us to focus further on our customers with the support of a dependably solid bottom line. We are just in the beginning stages of this journey today, but already the results have been excellent.

Our culture is key to our success. We have engaged employees fully in the process of change, continuously communicating the Mint's new vision and customer focus through quarterly all-staff meetings; our Leadership Council forum; and the annual employees' meeting. We invested three percent of payroll in staff training programs last year. In 2005, we will update our awards program for employees, recognizing their contributions to our growth. Their discipline and creativity have been truly remarkable.

*Lean* Enterprise was an essential driver of our return to profitability. *Lean* initiatives brought considerable reductions in lead times and inventory levels, and refinements to

The world watched on October 21, 2004, as Canada became the first to issue a coloured circulation coin. Over 28 million coins were collected by Canadians in less than a month, during which time over 45,000 collector coins and 69,000 rolls were sold out.

The 25th Anniversary Gold Maple Leaf marked the first change in design since its introduction to the world bullion market in 1979. While bullion and numismatic markets are traditionally distinct, this offering from the Mint lead to crossover from both customers. All 10,000 limited edition coins were sold within a week.

operations in all business lines. Most importantly, they put us back in direct touch with customers, renewing our appreciation of their values and priorities.

Among the many IT projects undertaken last year, we planned and designed a new website that will improve business-to-customer and business-to-business interactions. The site, slated for launch early in 2005, features a heightened focus on 'e-tailing'. It will drive web sales—already up 62 percent in 2004—to new levels. We also updated our IT platforms last year, preparing for modernization of our enterprise resource planning (ERP) infrastructure in 2005.

We move forward with ambitious growth plans. We will continue to deliver products and services of value to our customers, releasing exciting new Canadian circulation coin designs and introducing innovative numismatic products. We will expand our foreign circulation business, add a silver refinery at the Ottawa plant, and investigate the feasibility of offering a precious-metals trading vehicle through the Mint website.

We will sustain the dialogue with customers and partners that we have worked so hard to establish. We will create a formal customer-feedback mechanism, and review comments regularly at management meetings to validate and refine our activities going forward.

In 2004, we improved upon our execution strategies to achieve the many goals that we set for ouselves. We will further that improvement in 2005 to rise to the challenge of introducing even more products and services in the coming year.

We move forward with ambitious plans indeed—and with the confidence inspired by this year's success that we can, and will, execute them successfully.

David C. Dingwall
*President and CEO*
Royal Canadian Mint

# Performance against objectives

| BUSINESS LINE | 2004 PERFORMANCE GOAL |
|---|---|
| **Royal Canadian Mint**<br>"Having delivered upon profitability in 2004, the Mint is now poised for growth in 2005 and beyond."<br>*David C. Dingwall*<br>*President and CEO* | 1. Generate a profit and maintain the long-term viability of the corporation.<br>2. Create a work environment that ensures all employees can participate in building the Mint's position as a global leader in minting. |
| **Canadian circulation coins**<br>"The expansion of the plating facility will provide greater operational flexibility and will bring the production of the aureate blanks in-house."<br>*Manon Laplante, Executive Director*<br>*Canadian Circulation* | 1. Ensure Canadian circulation coins are high quality, cost effective and available to meet the needs of trade, commerce and the vending industry.<br>2. Increase demand and seigniorage by issuing new denominations or commemorative coins.<br>3. Continually improve operations and operating margins. |
| **Canadian numismatic coins**<br>"The Mint's new policies and shorter product lead times have contributed to a threefold increase in product sell outs."<br>*Greg Smith, Executive Director*<br>*Numismatics* | 1. Grow revenue by expanding our market.<br>2. Increase contribution by reducing costs.<br>3. Strengthen the portfolio of products and investment value of the Mint's products. |
| **Foreign circulation**<br>"The Mint's targeted focus on customers has resulted in a stronger foothold in the foreign circulation market."<br>*Peter J. Ho, Executive Director*<br>*Foreign Circulation* | 1. Focus on countries that would achieve the greatest benefit from the Mint's Multi-Ply technology.<br>2. Generate the maximum ROI in tender assesment.<br>3. Promote the Mint's value added services. |
| **Bullion and Refinery**<br>"The new silver refinery coming in 2005 and other customer focussed initiatives position the Mint as a key player in the marketplace."<br>*David Madge, Executive Director*<br>*Bullion and Refinery* | 1. Enhance visibility in the marketplace.<br>2. Leverage Maple Leaf and Mint brand equity through new designs.<br>3. Expand refining services and market share. |

| 2004 PERFORMANCE | 2004 KEY PERFORMANCE MEASURE |
|---|---|
| • Earned net income of $11 million in 2004.<br>• Closed 2004 with $22 million cash balance of (2003 – $19 million) and retained earnings of $57 million (2003 – $46 million).<br>• Continued enterprise-wide succession planning to ensure knowledge and leadership remain strong.<br>• Leadership training provided to all key employees.<br>• Cross-functional work teams identified and completed 132 *kaizens* to improve workflow. | Net Income ($ in millions)<br> <br> |
| • Distributed 1,376 million coins. Met all coin requests.<br>• Seigniorage increased to $64.3 million in 2004 (2003 – $28 million).<br>• Three commemorative coins issued:<br>- Poppy Coin (28.9 million issued)<br>- Lucky Loonie (6.5 million issued)<br>- L'Acadie Quarter (15.5 million issued).<br>• Alloy recovery program generated $8 million in revenue.<br>• Plating facility capacity increased by 10% through *Lean* initiatives.<br>• Roll and wrap function incorporated into Winnipeg production process in a strategic vertical integration move. | Seigniorage ($ in millions)<br>*per Government of Canada year end*<br> <br><br>** estimated calendar year* |
| • 20,000 new customers generated by the circulation coin programs.<br>• Developed Christmas gift set that was distributed through The Bay and Zellers.<br>• Introduced redesigned baby, graduation and wedding gift sets.<br>• Developed cost reducing standard packaging.<br>• Web marketing campaigns increased web sales by 59%.<br>• Increased product diversification, issuing 50 products in 2004 (2003 – 37).<br>• Sold out 18 of 30 new coins issued.<br>• Announced 12-month limit on sales availability of new products.<br>• Integrated the new product development into a single stream function. | Numismatic sell outs<br> <br> |
| • Secured contracts with 10 countries.<br>• Won 40% of the tenders submitted.<br>• Won the largest single denomination contract in the Mint's history, 1 billion baht for Thailand.<br>• Leveraged international reputation for collector coins to produce numismatic programs for Bermuda, Ecuador and Panama.<br>• Conducted 13 awareness raising events at home and abroad. | Revenue* / Number of countries served<br> <br><br>** excluding numismatic* |
| • The CEO toured Tanaka Gold Corporation in Japan, the first visit in more than eight years.<br>• Celebrated 25th anniversary of the Gold Maple Leaf with a commemorative design.<br>• Developed a plan to expand into silver refining in 2005.<br>• 46% increase in rough gold deposits driven by focus on customer service.<br>• Secured long term contract from Cambior, a new customer to the Mint. | Bullion revenue / Cost of gold<br> <br> |

## Royal Canadian Mint

"Having delivered upon profitability in 2004, the Mint is now poised for growth in 2005 and beyond."

*David C. Dingwall*
*President and CEO*

1. Generate a profit and maintain the long-term viability of the corporation.

2. Create a work environment that ensures all employees can participate in building the Mint's position as a global leader in minting.

## Canadian circulation coins

"The expansion of the plating facility will provide greater operational flexibility and will bring the production of the aureate blanks in-house."

*Manon Laplante, Executive Director*
*Canadian Circulation*

1. Ensure Canadian circulation coins are high quality, cost effective and available to meet the needs of trade, commerce and the vending industry.

2. Increase demand and seigniorage by issuing new denominations or commemorative coins.

3. Continually improve operations and operating margins.

1. Grow revenue by expanding our market.

2. Increase contribution by reducing costs.

3. Strengthen the portfolio of products and investment value of the Mint's products.

## Foreign circulation

"The Mint's targeted focus on customers has resulted in a stronger foothold in the foreign circulation market."

*Peter J. Ho, Executive Director*
*Foreign Circulation*

1. Focus on countries that would achieve the greatest benefit from the Mint's Multi-Ply technology.

2. Generate the maximum ROI in tender assesment.

3. Promote the Mint's value added services.

1. Enhance visibility in the marketplace.

2. Leverage Maple Leaf and Mint brand equity through new designs.

3. Expand refining services and market share.

- Earned net income of $11 million in 2004.
- Closed 2004 with $22 million cash balance of (2003 – $19 million) and retained earnings of $57 million (2003 – $46 million).
- Continued enterprise-wide succession planning to ensure knowledge and leadership remain strong.
- Leadership training provided to all key employees.
- Cross-functional work teams identified and completed 132 *kaizens* to improve workflow.

Net Income ($ in millions)

- Distributed 1,376 million coins. Met all coin requests.
- Seigniorage increased to $64.3 million in 2004 (2003 – $28 million).
- Three commemorative coins issued:
  - Poppy Coin (28.9 million issued)
  - Lucky Loonie (6.5 million issued)
  - L'Acadie Quarter (15.5 million issued).
- Alloy recovery program generated $8 million in revenue.
- Plating facility capacity increased by 10% through *Lean* initiatives.
- Roll and wrap function incorporated into Winnipeg production process in a strategic vertical integration move.

Seigniorage ($ in millions)
per Government of Canada year end

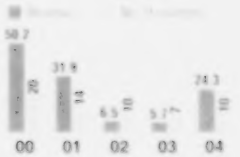
* estimated calendar year

- 20,000 new customers generated by the circulation coin programs.
- Developed Christmas gift set that was distributed through The Bay and Zellers.
- Introduced redesigned baby, graduation and wedding gift sets.
- Developed cost reducing standard packaging.
- Web marketing campaigns increased web sales by 59%.
- Increased product diversification, issuing 50 products in 2004 (2003 – 37).
- Sold out 18 of 30 new coins issued.
- Announced 12-month limit on sales availability of new products.
- Integrated the new product development into a single stream function.

Numismatic sell-outs

- Secured contracts with 10 countries.
- Won 40% of the tenders submitted.
- Won the largest single denomination contract in the Mint's history, 1 billion baht for Thailand.
- Leveraged international reputation for collector coins to produce numismatic programs for Bermuda, Ecuador and Panama.
- Conducted 13 awareness raising events at home and abroad.

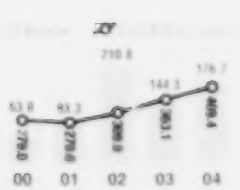
Revenue* / Number of countries served




* excluding commissions

- The CEO toured Tanaka Gold Corporation in Japan, the first visit in more than eight years.
- Celebrated 25th anniversary of the Gold Maple Leaf with a commemorative design.
- Developed a plan to expand into silver refining in 2005.
- 46% increase in rough gold deposits driven by focus on customer service.
- Secured long term contract from Cambior, a new customer to the Mint.

Bullion revenue / Cost of gold



By engaging stakeholders and building relationships, the Mint accessed new business opportunities—among them the biggest contract in Mint history for production of a single denomination: manufacture of one billion circulation coins for the government of Thailand.

Taking it's lead from a great Canadian legend, the Mint struck an official Lucky Loonie, providing one for each Canadian athlete at the Athens Games for good luck. Over 6 million circulation coins were distributed through the Royal Bank of Canada, and 20,000 painted collector coins sold out.

# Visible and personal

In 2004, the Mint worked to reconnect with customers and gain a new understanding of what they value.

The Mint invited dealers and distributors to Ottawa for a forum on expanding their collector base and promoting secondary market values. It briefed sales channel partners on the Mint's strategic plan and product lineups, and invited Masters Club members to every coin launch held in their region.

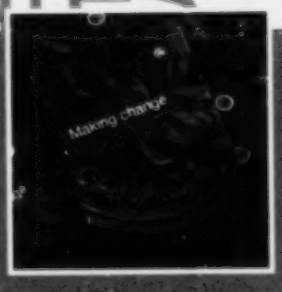
Senior managers attended banking conferences and International Monetary Fund (IMF) events. Circulation coin executives met with Canada's banks, evaluating individual institutional needs and sharing the Mint's multi-year circulation coin plan. Armoured car companies were also consulted as part of this process, aimed at ensuring that Canada's sophisticated circulation coin system remains a leading model of effectiveness.

The Chief Operating Officer, sales representatives and plant operations managers visited foreign circulation customers; numismatic managers and sales personnel attended industry association events to speak with customers one on one. In 2004, the Mint focussed on a smaller number of foreign circulation clients chosen for their potential to switch to plated coin, of which the Mint is a world-leading supplier.

# the year in pictures

In 2003, the Mint created a selectively gold-plated one-cent Proof coin that proved to be a popular collector's item, with great interest from the secondary market. The coin was produced with a particularly novel aim in mind:

That novel aim was a collectible annual report, limited issues of which contained the gold-plated Proof penny. Exemplifying the spirit of the new *lean* and creative Mint, the 2003 annual report was a solid success, selling 9,100 units.



# Lean and profitable

After three years of operating losses, the Mint returned to profitability in 2004, achieving a pre-tax profit of $16 million—far above the $3.7 million projected. The Mint generated $64.3 in seigniorage for the federal government and for the first time in ten years, intends to declare and issue a dividend of $1 million in 2005.

These successes were achieved largely due to the Mint's adoption of a *Lean Enterprise* approach. Corporate processes were evaluated and refined to deliver optimal customer value. Among them: order processing and customer satisfaction, die production, engraving, quoting and new product introduction. All 132 *Lean* initiatives were driven by cross-functional teams of Mint staff.

The Mint reduced its supplier base from 6,000-plus to just over 800, and cut its lead times, getting product to customers faster and achieving higher margins in the process. The reductions were impressive: 209 days to 30 in assembly and shipping; 134 to 83 days in product design; and 222 days to 65 in bullion production.

IT initiatives included modernization of the Mint's product lifecycle management (PLM) system. Now, Mint staff from every part of the supply chain can log into one repository that integrates 3D and CAD coin-design activity with product specification data; new product design and introduction information; engineering change information and workflow data.

The Quadruple Cameo Coin features all four effigies of Her Majesty Queen Elizabeth II, as they have appeared on our circulation coins since 1953. Subject to a made to order mintage, the maximum of 1000 was reached within a month.

This year's annual report features a special version of the Mint's flagship 2004 coin, the Poppy Coin. This Sterling Silver Proof Coin features a raised Poppy relief that is selectively gold plated. Strong forecasted demand has raised the mintage to 15,000.

Celebrating the 400th anniversary of the First French Settlement in North America—on the island of Saint Croix, NB—this coin was unveiled in Bayside, NB. More than 15 million L'Acadie coins were kept by Canadians as souvenirs; they are rarely found in circulation.

2004 sellouts included: Poppy coin First Day Covers and a Silver Poppy issue; Lucky Loonie retail and silver aureate collector sets; a sterling five-cent collector coin featuring the 1944 torch-and-V design in commemoration of the 60th anniversary of D-Day; a holiday gift set containing a 25-cent coloured Santa coin; and a 25th anniversary Gold Maple Leaf (GML) bullion coin.

The innovative technology of the Natural Wonders Series continues to beguile collectors, with the Iceberg issue selling out. A result of the Mint's market research program, this series features holograms, coloured relief and selective plating technologies.

# Creative and responsive

Basing its themes, designs and technologies on extensive market research in 2004, the Mint produced a number of high profile coins that sold out rapidly.

Among these was the world's first coloured circulation coin: the 25-cent Poppy honouring Canada's veterans, which was distributed nationwide through a partnership with Tim Hortons. 28.5 million coins were issued, with a remarkable 69,000 rolls purchased via direct-mail and web.

The Mint also released a circulation Lucky Loonie featuring the Canadian Olympic Committee logo in partnership with the Royal Bank of Canada. Six million coins were absorbed into the Canadian distribution system in just two months, and overall demand for loonies increased by 62 percent. In Numismatics, a range of collector and retail consumer products was developed, many complementing circulation coin releases. 18 of these sold out, compared with 3 in 2003.

The Mint introduced creative features at its interactive Ottawa boutique. It set up an interactive display, a token souvenir striking machine used by 44 percent of visitors; non-coin Canadiana souvenir products generated an extra $190,000 in revenue.

In September 2004, the Mint signed the largest single-denomination production contract in its modern history: one billion Baht coins for the Government of Thailand. The Mint's Winnipeg Plant will produce the coins through August 2005.

Through a longstanding partnership dating back more than 10 years, the Mint produces Papua New Guinea's circulation coinage. Lower denominations are struck using plating technology, an increasingly attractive option for foreign governments eager to reduce costs.

# Rigorous and disciplined

In 2004, the Mint proceeded with aggressive plans for growth, cultural transformation and governance renewal. The corporation made extensive efforts to maintain staff morale and enthusiasm, keeping employees informed and fostering a strong sense of inclusion.

Managers regularly attended administrative and Executive Committee meetings, participated in retreats, and attended presentations by expert guest speakers. The Chief Financial Officer made quarterly presentations to employees, and management participated in the second Leadership Council, briefing employees on the Mint's customer focus, business aims and strategies.

New recruits completed a six-day orientation program that exposed them to different jobs in the Mint's supply chain. Call center and boutique personnel participated in customer service training. More than 50 Mint employees took part in a five-day program of leadership training as part of the corporation's succession plan. The Mint is determined to transition its workforce smoothly and intelligently through the mass retirement of *Baby Boomers* that is about to affect the North American workforce.

The Board completed a comprehensive governance review. Directors established two new committees and created new policies in the areas of intellectual property, mintage volumes, and coin destruction.

The 2004 Platinum Set, the finest quality platinum coins in the world, was an instant sell out when the made-to-order maximum mintage of 380 was achieved within weeks of introduction.

**Long considered safe haven during economic downturns, the Government of Canada will now allow investors to include investment-grade metals in their RRSP portfolios. As a result, the Mint anticipates increased interest in its refined gold products and storage services.**

**Focusing on timely, accurate and turnkey customer service, the Mint's Refinery Sales team generated a 42% increase in rough gold deposits last year. Silver refining will be added to the Mint's services in 2005, in response to customer demand.**

# Directors and Officers

## Board of Directors

**Emmanuel Triassi**
President and Principal
GROUP TEQ
Westmount, Québec
*Chairperson,*
*Board of Directors*
*Chair, Strategic Planning*
*Committee*

**David C. Dingwall**
*President and*
*Chief Executive Officer*

**Timothy J. Spiegel**
Principal
Spiegel, Skillen & Associates
Kelowna, British Columbia
*Chair, Human*
*Resources Committee*

**Sheldon F. Brown**
President
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney, Nova Scotia
*Chair, Nominating*
*Committee*

**Louis Proulx**
President
G. Proulx & Associés
Assurances inc.
Laval, Québec
*Chair, Corporate*
*Governance Committee*

**Ernie Gilroy**
Chief Executive
Officer
Manitoba Floodway
Expansion Authority
Winnipeg, Manitoba

**Hilary Goldenberg**
President
Thunder Bay Terminals
Limited, a Russel Metals
Company
Toronto, Ontario

**Tom Taylor**
Chief Executive Officer
Westbrook Capital
Markham, Ontario

**J. Marc Brule**
Chief Operating Officer
Energy Ottawa Inc.
Ottawa, Ontario
*Chair, Audit Committee*

**Ghislain Harvey**
Chairperson
Board of Directors
Centre d'accueil regional
(readaptation) Centrari Inc.
Ville de la Baie, Québec

## Senior Executive Officers

**Richard J. Neville**
*Vice-President*
Finance and
Administration and
*Chief Financial Officer*

**Beverley A. Lepine**
*Chief Operating Officer*

**Marguerite F. Nadeau, Q.C.**
*Vice-President*
General Counsel and
Corporate Secretary

**Nancy Cogger**
*Vice-President*
Marketing and Sales
and Growth

**Pam Aung Thin**
*Vice-President*
Communications

**Craig Szelestowski**
*Vice-President*
HR and Lean Enterprise

## Business Line Leaders

**Manon Laplante**
*Executive Director*
Canadian Circulation

**Greg Smith**
*Executive Director*
Numismatics

**Peter J. Ho**
*Executive Director*
Foreign Circulation

**David Madge**
*Executive Director*
Bullion and Refinery

## Corporate overview

The Royal Canadian Mint is a commercial Crown corporation responsible for the production of all circulation coins used in Canada and for the management of the supporting distribution system. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, numismatic and bullion investment coins. It also has a large gold refinery.

The Mint operates along four business lines. The activities of those businesses are:

- Manufacture and distribute circulation coins to meet the needs of the Canadian marketplace;
- Design and manufacture numismatic coins and retail products for sale to collectors and gift-givers;
- Manufacture circulation and non-circulation coin products for countries around the world;
- Produce bullion coins and wafers for the investment community. Market refinery services to Canadian and international customers.

**Vision:** The Mint's vision is to be the global leader in minting through people, innovation and quality.

**Values:** The Mint's values include trust, respect, ingenuity and participation. These values guide and drive corporate behavior to achieve global leadership in minting.

### Corporate objectives

The following corporate objectives support the corporation's vision to be the global leader in minting:

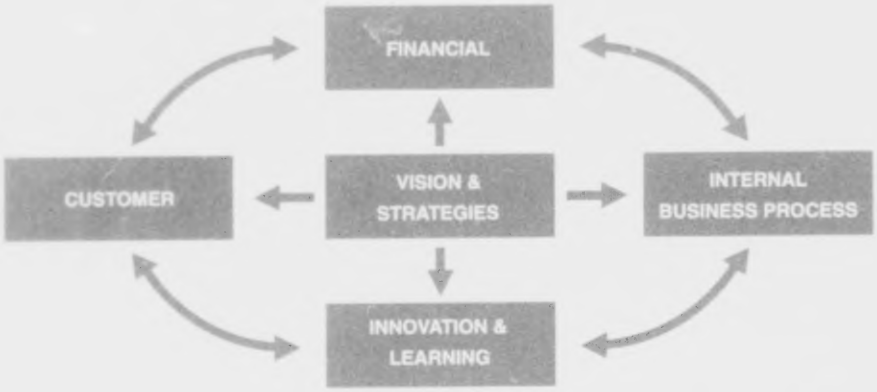
1) Ensure that Canadian circulation coins are cost effective and available to meet public needs. The Mint is also responsible for the adequacy and distribution of supply of Canadian coins.
2) Generate a profit to maintain the long-term viability of the corporation and provide a reasonable return to the shareholder through seigniorage or dividends.
3) Create an environment where all employees demonstrate trust, respect, ingenuity, participation and celebration, and work towards the vision of the Mint as the global leader in minting.

The Mint is planning for sustained growth in revenues to $1.1 billion by 2009. It is expected the Mint will be profitable and continue to deliver seigniorage to its shareholder, the Government of Canada, throughout the planning period of 2005 to 2009.

### Consolidated performance indicators

The goal of establishing a *Lean* enterprise is to deliver results that can be measured through reduced lead times, increased profitability, reduced inventory, reduced costs and the creation of a solid operating and financial foundation for growth.

These results are also measured through traditional financial targets from the perspective of its shareholder, the government of Canada, as well as the customer, internal business processes, innovation and learning. All are critical to the corporation's future growth.




**Shareholder:** From the shareholder's perspective, the Mint uses the following metrics to measure its performance:

- Improvement in return on equity,
- Improvement in product margin,
- Return of seigniorage.

**Customers:** The following metrics are used to measure the Mint's ability to influence customer satisfaction and purchasing behaviour:

- On-time delivery,
- Customer satisfaction. This has been measured every other year.

**Internal business processes:** To measure its performance from an internal perspective, the Mint has identified the following performance measures:

- Safety incident index with frequency and severity of accidents to be measured throughout the year. The Mint has a zero tolerance policy.
- Cycle time, a measurement that reflects improved management of inventories.

**Performance measures:** The Mint uses the following measures to monitor capacity to improve and create value:

| Performance measures | 2003 | 2004 | (estimate) 2005 |
|---|---|---|---|
| Pre-tax return on equity from continued operations | 0.6% | 17% | **15%** |
| Contribution margin as a % of revenues | 21% | 22% | **22%** |
| Return of seigniorage ($ millions) | $ 28 | $ 64 | **$ 43** |
| Value added sales revenue per employee ($000's) | $ 67 | $ 154 | **$ 220** |
| Percentage of contribution margin from new products | 29% | 44% | **47%** |
| Investment in training | 3% | 3% | **3%** |

## Corporate strategies

In addition to the development of a *Lean* enterprise and the implementation of individual business line strategies, we are pursuing the following corporate strategies of benefit to every business line:

- Close partnerships are being developed with key steel and alloy suppliers to provide improved pricing and delivery. Metal represents 80% to 90% of the cost of the Mint's products and strong metal supplier relationships are critical. The steel industry, in particular, is in a state of transition and the availability and pricing of steel continues to be a challenge. In line with Lean, the Mint's supply base has been reduced by more than 60% and on-going supplier reviews will ensure that long-term relationships exist with the suppliers who provide the best service and delivery.
- Key functions within the Mint are being identified and successors developed in advance of the departure of key employees.
- Training in new technologies and processes that accelerate throughput time, improve quality, and reduce inventory and costs is being provided enterprise-wide to ensure the requisite skills are in place to meet increasing competitive pressures.
- As part of the ISO 9001-2000 re-certification, a continuous improvement program continues to look at opportunities to further promote *Lean* in the organization.
- Improvements to the Mint's integrated product development process continue using the leading edge 3-D design tools implemented in 2004.
- Investments in new systems and reporting tools are being implemented to ensure comprehensive and timely information is available. This is essential to improved performance measurement.

# Management's discussion and analysis

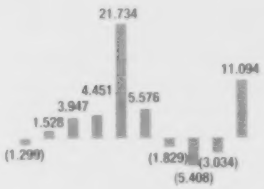
## Explanation of corporate results

During 2003, the Mint reorganized its operational framework along four business lines and realigned its focus on its customers. After two years of losses, the focus was on financial stability. This re-orientation of resources included an on-going change within the Mint to a *Lean* Enterprise culture.

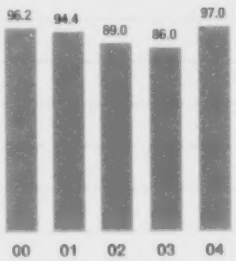
In 2004, this transformation led the Mint to deliver revenue of $324.2 million and net income of $11.1 million, one of the largest year-over-year increases in its history. The year was marked by sales of new products that significantly exceeded expectations; steady sales of the Mint's traditional products; and significant improvements in productivity throughout the Mint's facilities:

- Strong demand for Canadian circulation coins pushed production to 1.4 billion pieces, a 25% increase over 2003.
- Continued geopolitical and economic uncertainty pushed sales of gold bullion products to 285,800 ounces from 237,600 ounces in 2003.
- Of the 50 numismatic coins launched in 2004, 18 sold out within months of issue. In 2003, six of 37 coins launched sold out.
- Shipments of foreign blanks and coins increased 156% to 676.7 million pieces from 260.8 million in 2003 as the foreign circulation team secured contracts from 10 countries compared to seven countries in 2003. Revenue rose 326% to $24.3 million in 2004 from $5.7 million in 2003.
- The volume of gold refined increased 43% to 4.0 million ounces from 2.8 million ounces in 2003.

**10-year net income (loss)**
($ in millions)




**Shareholder's equity**
($ in millions)



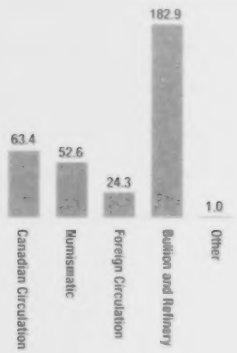

## Outlook

As an international business operating in the private sector, the Mint is subject to a multitude of economic factors, including fluctuations in exchange rates and precious metal prices as well as intense competition from the mints operated by other governments. The health of the Canadian, U.S., and global economies have a significant effect on the performance of the Mint.

Current 2005 forecasts of economic growth and rising gold and silver prices provide reasonable assurance that the external environment will support the Mint's agenda for continued profitability in 2005. The Mint is now profitable and planning for growth that will culminate in $1.1 billion in revenues by 2009 and continued seigniorage for the Government of Canada.

# Business segment results

**Gross operating revenue by business segment**
($ in millions)




## Canadian Circulation

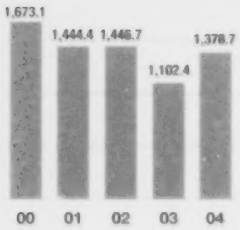
Canadian circulation coinage is the core business line of the Royal Canadian Mint. The Mint is responsible for:

- Providing Canadians with high quality, cost effective coins for use in trade and commerce;
- Ensuring an adequate supply of coins in the correct denominations throughout Canada. This includes forecasting demand and managing the inventories and distribution of coins;
- Promoting awareness of people, places and events of importance in Canadian history

To fulfill those responsibilities, the Mint:

- Monitors the demand for coins and the impact of e-cash and recycling,
- Identifies opportunities for the Government to reduce the cost of coins, and
- Manages 11 regional coin pool sites connected by an online reporting system to ensure adequate distribution of coins in all parts of the country.

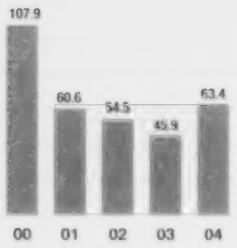
**Canadian circulation coin production**
(millions of pieces)




**Strategic plan objective:** The goal of the Mint's Canadian circulation operations is to increase seigniorage revenue for the Government of Canada through the sale of circulation coins; reclaiming and selling the alloy in pre-2001 coinage; and reducing costs through *Lean* initiatives. Seigniorage is the difference between the face value of a coin and its cost of manufacture and distribution. Efforts by the Mint to increase the demand for coins or reduce costs will increase seigniorage. Since 1987, the Mint has generated more that $1.7 billion in seigniorage for the Government of Canada.

**Summary of results:** Revenue from Canadian circulation coins increased 38% to $63.4 million from $45.9 million in 2003. Volume increased 25% to 1,378.7 million pieces from 1,102.4 million pieces in 2003. The increased revenues resulted in a 129% increase in seigniorage to $64.3 million in 2004 compared to $28 million in 2003.

**Canadian circulation coin revenue** ($ in millions)



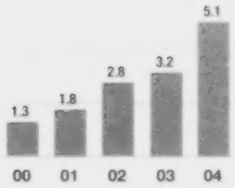

**Explanation of results:** Demand for the Mint's circulation coins is driven by the state of the economy, trends in the marketplace, the ability of the Mint to produce coins that capture the imagination of Canadians and the effectiveness of its sales and marketing efforts. In 2004, the economy of Canada has significantly improved over 2003 when the outbreak of severe acute respiratory syndrome, SARS, seriously affected Toronto, the region that traditionally consumes the most coins in Canada.

- In 2004, demand for circulation coins increased by 25% on average, with much stronger growth in demand for coins of higher denominations. Production of the 25-cent piece increased by 152% while demand for the $1 coin increased by 94%, compared to 2003.
- An improved economy was not the only factor driving improved demand. In 2004, the Mint issued three coins in the first year of a multi-year program celebrating the themes of Canadian heroes and provincial and historical events. The 25-cent L'Acadie coin celebrated the 400th anniversary of the first French settlement in North America. A second coin, the Lucky Loonie was a talisman for Canadian sporting success. The Mint, a supporter of the Canadian Olympic Team, offered a collector version of the coin to each Olympic team member as their own good luck charm at the Athens Summer Olympics. To share the Lucky Loonie with all Canadians, the Mint partnered with the RBC Financial Group to make the coin available at all RBC branches across Canada. The final special circulation coin offered in 2004 was the coloured 25-cent Poppy coin, the world's only coloured circulation coin and a technological first. To ensure the coin reached Canadians across the country during the weeks surrounding Remembrance Day, the Poppy coin was circulated through our valued partner, Tim Hortons.
- The Winnipeg facility opted out of an expired agreement with an outside supplier to roll and wrap finished coins, moving the process in-house for strategic vertical integration purposes.
- Plating capacity in Winnipeg was increased by 10% through reductions in time required for maintenance and improved efficiencies in processes such as testing and annealing. Other changes, such as changes in the dimension of steel coils purchased and carbon reductions, reduced waste and improved efficiency.
- An alloy recovery program was introduced in 2003. Under this program all coins minted prior 2001 are melted and the alloy recovered sent for sale to a metal dealer. The coins are replaced with newly minted multi-ply coins. Revenue from the program reached $8 million in 2004, contributing $5.4 million to operating income. This process also reduces the number of solid alloy coins in the marketplace, facilitating the acceptance and processing of coin-driven vending mechanisms.
- A coin recycling pilot project launched in 2003 is still under evaluation. This project, in cooperation with a third party, encouraged Canadians to recycle coins that have been taken out of circulation simply by being stored in homes. Under the pilot project, Canadians could drop the coins into a self-service counting machine at a local grocery store in exchange for a voucher. Under the project, the Mint will reclaim older coins and re-release newer coins into the distribution system. The program gives the Mint better control over the inventory of coins in the Canadian market while reducing the need to produce new coins.

**Outlook:** In anticipation of a strong domestic demand in 2005 the Mint will expand the capacity of the plating facility in Winnipeg from 3,000 metric tons to 6,000 metric tons and extend its capabilities to produce yellow coins. This will make it possible for the facility to produce the blank for the $1 Canadian coin in a more cost effective manner. The expanded capacity will also be used to meet increased demand from foreign governments.

## Numismatic

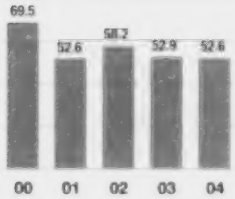
**Web sales revenue** ($ in millions)




Two distinct, intensely competitive markets were the focus of the numismatic coin division in 2004, numismatists and gift givers. Canadian numismatic products celebrate Canada's diverse culture, rich history, natural splendor and national achievements with original coin designs created by Canadian artists.

Of the two markets to which the Mint's products are sold, the numismatic market represents the majority of revenue and contribution margin. The Mint sells numismatic coins as annual sets, series and specialty coins using precious metals, such as gold and silver, as well as base metals. Special effects are created with holograms, selective plating and lasers to ensure that the coins reflect the quality and innovation for which the Mint brand is recognized.

**Canadian numismatic revenues** ($ in millions)




The Mint's consumer gift business represents a smaller component of revenue and profit, but is developing. The buyers of these products are seeking unique gift items that celebrate and commemorate a special occasion such as a marriage, birth of a baby or graduation. The Mint is expanding both the format of the products and the occasions for which they can be purchased. In 2005, new sets will be issued for birthdays and holidays.

**Strategic plan objective:** There are two core strategic objectives for the Mint's numismatic business. First, expand the volume of sales to collectors who buy the Mint's products today while expanding our customer base to include non-coin collectors. Enhancing the secondary market value of our coins supports this objective. Second, encourage purchases among consumers interested in coin related products as gifts for family, friends and colleagues. Efforts to reduce product "time to market" through *Lean* initiatives will continue in 2005.

**Summary of results:** Numismatic revenues decreased 1% to $52.6 million from $52.9 million in 2003. The sale of traditional core numismatic products, such as proof sets, decreased by 154%. The sale of new and special edition coins decreased slightly by 9%. Consumer gift revenue increased 100% to $5.6 million from $2.8 million in 2003.

**Explanation of results:** Recognizing that the perceived value of a numismatic coin depends upon its scarcity as well as its artistic merit, the Mint limited the mintage of its coins to position every coin to sell out; select products were even produced to match orders received prior to manufacture. This not only creates an urgency to collect, it improves the

value of the coin in the secondary market, reduces the Mint's inventories and improves relationships with dealers and distributors. In August 2004, the Mint further enhanced its policy of protecting secondary market values by announcing that it would not sell any numismatic product for more than 365 days. It destroyed all numismatic inventory that had been produced prior to August 2003, and continued to destroy aged inventory every month. This ensures the scarcity of all Mint numismatic products and enhances their investment and numismatic merit.

By focusing on the core values of the collector and producing only coins with designs based on well researched themes, the Mint sold out 18 of the 50 products issued in 2004 within 60 to 90 days. In 2003, the Mint sold-out only six of 37 products.

Among the new products issued were:

- The Île Sainte-Croix coins and stamps set. This set commemorates the 400th anniversary of the settlement at Île Sainte-Croix and was produced in collaboration with Canada Post, La Monnaie de Paris and France's La Poste. This exclusive set includes two silver coins, each featuring a fleur-de-lis privy mark, and four commemorative postage stamps (two mint condition and two cancelled);
- The sterling silver five-cent collector coin commemorating the 60th anniversary of D-Day. The coin reprises the Tombac five-cent coin issued during the war years and features the legendary 1942 Torch and V design.
- The 50-cent sterling silver coin set. Each coin in this set features one of the historic effigies of Her Majesty Queen Elizabeth II with the Coat of Arms as it appeared when each new effigy was introduced; and
- The $20 silver hologram coin. The 2004 coin was called Iceberg and was part of the Natural Wonders series. This sold-out coin featured a combination of hologram imagery on a 99.99% pure silver coin.

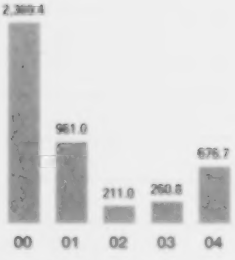
To build sales of products sold into the consumer gift market, the marketing and sales team repackaged the gift collections to appeal to a broader market. More retail channels are being developed and current retail partners are being involved in the design and packaging of products.

**Outlook:** With growing awareness of reduced mintages and increased sell-outs, the Mint's products will become increasingly desirable and the urgency to buy them before they sell out will become more intense. This will allow the Mint to expand the variety of coins that it produces for various consumer segments. In 2005, the Mint will launch a theme that will have coast-to-coast appeal with deep emotional roots in the collective Canadian psyche.

Within the gift market, growth will depend upon the development of appealing products and the establishment of partnerships for distribution with retail entities.

## Foreign Circulation

**Foreign circulation coins sold**
(millions of pieces)

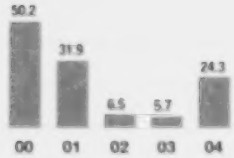



The Mint designs and mints foreign circulation coinage and blanks, foreign numismatic coins and precious metal blanks, and foreign tokens. It also sells coin production tooling and consulting services to customers—usually governments—around the world.

**Strategic plan objective:** The Mint's state-of-the-art multi-ply plating facility in Winnipeg has the ability to produce high quality, low cost multi-ply circulation coins. The multi-ply technology offers many technical advantages over our competitors' single-ply solution. Furthermore, the multi-ply, multi-layering process allows customization of the electronic magnetic signature for additional security against unwanted imports or slugs, a product attribute unique to the Mint's process.

As the price of metals traditionally used in coins—nickel and copper—continues to increase, the Mint's technology becomes increasingly more cost effective for many foreign countries. In 2004, the Mint launched an aggressive sales and marketing strategy to re-establish our presence in the foreign markets and demonstrate our multi-ply technology as a superior solution for their circulation coin needs both technologically and financially.

**Foreign circulation revenue*** ($ in millions)
** excluding numismatic*




**Summary of results:** The Mint produced coins and blanks for 10 countries in 2004, compared to seven in 2003, with volumes increasing by 159% to 676.7 million pieces from 260 million in 2003. Revenues increased 326% to $24.3 million from $5.7 million in 2003, reflecting the varying mix of size and alloy of coins produced and volume increases.

**Explanation of results:** Competition in the global minting industry is intense with more than 100 competitors in the market place. Although, these competitors have vastly different capabilities, the Royal Canadian Mint is one of the premier mints in the world. Over the past year it has been able to re-establish traditional customer relationships while demonstrating the effectiveness of its technology.

**Outlook:** The sharp increase in nickel and copper pricing has eroded seigniorage—in many countries the cost of coins exceeds their face value—forcing central banks to seek out low cost alternatives. Many countries are becoming increasingly aware of potential savings by moving from the traditional alloy coins to a plated solution. Sales of foreign circulation coins are expected to continue to increase as the price of alloys continues to increase.

## Bullion and Refinery

The Mint produces and markets a family of gold and silver bullion coins and gold wafers. It has also operated a refinery since 1911. Today the refinery has a production capacity of 4.2 million troy ounces per year to refine and recast gold for Canadian and foreign customers, both private and government. The refinery offers an integrated solution to gold processing for customers from peerless refining quality through to state-of-the-art assay capabilities and secure storage.

The Mint's breadth of services and capabilities allows the Mint to offer integrated solutions for all of its customers. The Mint brand is a hallmark of honesty and service, derived in part from its Crown corporation status, providing customers with financial security and a high standard of ethics and governance.

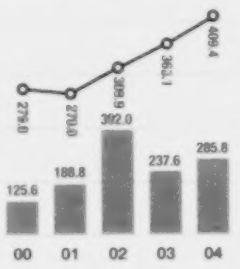
**Strategic plan objective:** The Mint is a recognized leader in refining for both the quality and speed of service provided to customers. The Mint's refinery is one of the few in the world capable of refining to .99999 purity.

The Mint is adopting a series of strategies to ambitiously grow the refining and bullion business including:

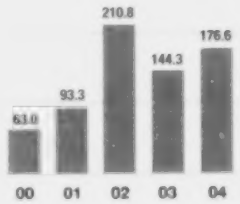
- More aggressive building and maintenance of strategic relationships within the industry to increase loyalty and reliance upon the Mint's unique products and services;
- Provide unique bullion products and faster service times that will help distributors to grow their businesses and maintain excitement in the marketplace. This includes new privy mark coins, a palladium bullion coin and new packaging;
- Enhance the investment value and ease of acquisition of Mint products through new channels of distribution, such as the internet;
- Use *lean* initiatives to reduce product delivery lead times and increase throughputs to meet customer demand in a more timely fashion;
- Introduce new refinery products and services, such as silver refining and an expanded storage program, allowing the Mint to serve its existing clients more efficiently and broaden the scope of clients that it can attract in the future.

**Summary of results:** Bullion and refinery revenues increased to $182.9 million from $147.4 million in 2003 with increased Gold and Silver Maple Leaf sales, higher precious metals prices and increased refinery volumes. The Mint sold 285,800 ounces of gold bullion coins, wafers and bars in 2004, an increase of 20% from sales of 237,600 ounces in 2003. Silver Maple Leaf sales decreased 1% to 680,920 ounces from 684,750 ounces in 2003. The volume of gold refined increased 46% to 4.1 million ounces from 2.8 million ounces in 2003.

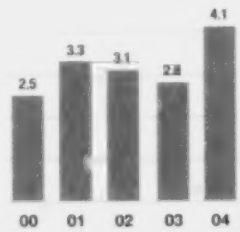
**Sales of gold bullion products**
(thousands of ounces)
**Average price of gold**
(US$ per ounce)



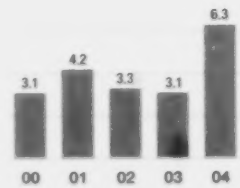

**Bullion product revenue**
($ in millions)




**Refining services**
(gross weight received in millions of troy ounces)




**Refining services revenue**
($ in millions)



**Explanation of results:** Demand for bullion has improved steadily since 2001, but was particularly strong in 2004, driven by weak returns in the capital markets and the decrease in the value of the U.S. dollar, which causes the price of gold to decline in local currencies. At the same time, geopolitical turmoil and economic uncertainty continues to drive investors to tangible assets. The continuing decline in hedging by gold producers has also contributed to the increase in the price of gold during the year, driving the price to a high of $559.74 CDN per ounce during the year.

To increase visibility in the market place, members of the Mint's senior management team participated in customer visits and three industry conferences: the International Precious Metals Institute, the London Bullion Market Association and the American Numismatic Association. The Mint also held two meetings of the Mint's major bullion coin distributors in North America and Japan. Market demand for the Mint's bullion was enhanced by the publicity surrounding the 25th anniversary of the introduction of the GML in 1979. The occasion was commemorated with a change in the design of the coin, the first since the coin was launched. The new design was unveiled during the World's Fair of Money in Pittsburgh, Pennsylvania by Mint President and CEO David Dingwall and Barrick Gold Corporation Chairman and founder Peter Monk. The commemorative design heightened awareness of the GML in both numismatic and investor markets.

Early in 2004, the Mint introduced *lean* manufacturing to the refinery operations, mapping customer needs and operating processes. Within the Refinery, processing speed was identified as a customer priority. The standard industry turnaround time from receipt of a customer's material to the shipment of refined gold is 10 days; the Mint reduced its processing time to five days. In Bullion, *lean* manufacturing was used to analyze ordering patterns, which led to the development of "supermarkets" of coins, blanks and bars. This allowed the Mint to fill customer orders on schedule while reducing inventories of bullion coins by 75%.

In 2004, the Mint began to provide storage services to institutional customers. The exceptional security that is inherent to the Mint's corporate requirements and competitive pricing allowed the Mint to surpass the targets established for the new program.

**Outlook:** The Royal Canadian Mint will continue to build and maintain long term strategic relationships within the industry to increase loyalty and reliance on Mint products. The Mint will also provide unique bullion product offerings and superior service that enable distributors to grow their business and maintain excitement in the marketplace.

The outlook is cautiously optimistic for 2005. In Refinery, silver refining will be added to the suite of services offered by the Mint. For Bullion, the state of the economy combined with continued geopolitical turmoil, trends in precious metals prices and continued devaluation of the U.S. dollar is expected to cause demand for gold bullion to remain strong.

### Other

In 2001, the Mint launched a strategy aimed at developing new business opportunities and diversifying its revenue base. As part of this business development initiative, the Mint established a wholly-owned subsidiary, RCMH-MRCF Inc.

Through RCMH-MRCF, the Mint formed a joint venture with Travelway Group International Inc. (TGI) in 2002 under which RCHM-MRCF owns 50% of the new company, TGM Specialty Services Inc. (TGM). TGM provides packaging products and services to domestic and international markets, including turnkey customer solutions that include assembly, distribution and retail management expertise. The corporate joint venture reflects the Mint's intention to expand through vertical integration and tactical alliances and take advantage of lucrative markets that are natural extensions to the Mint's product lines.

The Mint also produces medals, medallions and tokens. The Mint is a leader in a select group of high quality suppliers of medals. When the customer demands quality and brand, the Mint remains a supplier of choice. Maintaining leadership in this business will continue to be a strategic objective. The strategies developed to promote growth in the medallion, medal and tokens business include:

- Producing and holding a quantity of blanks in a variety of sizes and alloys, allowing the Mint to provide competitive quotes and rapid delivery of final product
- Increase the Mint's sales presence in North America by targeting select industries as well as consumer brand manufacturers, premium incentive houses, employee recognition companies, entertainment venues and sports associations
- Implement more aggressive marketing initiatives such as the direct mail campaigns and industry publication advertising

## Consolidated financial performance

The Mint's net income for the year was $11.1 million compared to a net loss of $3.0 million in 2003. The key factors behind the year's results include:

- Revenue increased 27% to $324.2 million from $254.7 million in 2003. Revenue increased in most business lines: Canadian circulation 38%, foreign circulation 326% and bullion and refinery 24%, with a slight decrease in numismatics of 1%.
- Operating costs, including cost of goods sold and the costs of marketing, administration and depreciation increased by 21% to $306.2 million from $252.4 million in 2003. Cost of goods sold, which represents 82% of total operating costs, increased 26% to $252.2 million from $200.2 million in 2003. This increase reflects the increased volume of bullion wafers and coins, numismatic coins, Canadian and Foreign circulation coinage and refinery deposits.
- Administrative costs increased 5% to $22.0 million from $21.0 million in 2003. Administrative costs as a percentage of revenue decreased to 7% from 8% in 2003.
- Income from continuing operations before income tax increased to $16 million from $0.5 million in 2003. Gross profit margin increased to 22% from 21% in 2003. The increase in the Mint's operating income reflects the substantial increase in revenue and the determination to restrain costs and improve productivity.
- Interest income increased to $618,000 from $575,000 in 2003. Interest expense was $1.4 million compared to $1.8 million in 2003. Interest expense relates primarily to the debt for the plating facility.

## In support of the business strategies

### Marketing and Sales

In 2004, Marketing and Sales costs increased 14% to $23.2 million compared to $20.3 million in 2003. The Marketing and Sales team undertook a number of projects to support and drive the substantially improved corporate performance. Initiatives during 2004 include:

- Standard packaging developed in 2004, will be fully introduced in 2005, reducing costs while enhancing productivity and brand recognition.
- An update to the appearance of the website and continued expansion in the number of customers contained in the Mint's direct marketing database. Sales through the website increased by 59% to $5.1 million from $3.2 million in 2003. In early 2005, the Mint will launch a new website that will enhance its ability to interact with retail consumers, business partners and refinery customers.

- Novel packaging for the Lucky Loonie and Poppy coin for distribution through retail outlets as well as dealers and distributors of numismatic products.
- The establishment of a relationship with Tim Hortons to distribute the Poppy coin. This allowed the coin to be distributed to every community across Canada at one time. Under Canada's coin distribution system, coins are released in each region as required.
- Continued customer research to develop themes that resonate with Canadians and improve the Mint's understanding of coin collecting.
- More effective designs for the O Canada and Tiny Treasure gift sets. New designs, lower prices and expanded distribution channels increased sales by 71% in 2004; new products and continued expansion in distribution channels are expected to continue to drive sales growth in 2005.

### Information Technology

The information technology (IT) department provides day-to-day technical support for the Mint's computing and communication systems and implements new technologies and applications. With the Mint's shift in focus from attaining profitability to ambitious growth, responsiveness became a priority. In 2004, the Mint began to implement the Product Lifecycle Management (PLM) project.

The PLM project is designed to give the Mint a sophisticated technological capability that integrates four critical components: three-dimensional modeling, virtual sculpting, knowledge management and automation of work flow between departments and processes. In 2004, 3D design and rendering tools were introduced to engraving and engineering teams to reduce time to market by alleviating the reliance on physical prototypes and trials and providing a virtual showcase for product designs. Incorporated into PLM is SmarTeam, a tool that enables collaboration and efficient workflow, a relational database and knowledge management from the development of a quote for a potential customer to the design, manufacture, marketing and shipment of the final product.

It is anticipated that PLM will result in annual savings of approximately $400,000 while improving transparency, accountability and collaborative teamwork. It will also significantly decrease the time required to bring a new product to market, a critical factor in the ultimate success of new products and the Mint's ability to capture sales, particularly contracts for foreign circulation coins.

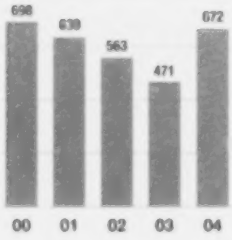
Enhancements to the Mint's web-based Canadian coin distribution system that were initiated in 2004 will continue in 2005. This system is designed to improve forecasting and the exchange of information between the Mint and the financial institutions that distribute Canada's coinage.

## Human Resources management and Lean Enterprise

The Human Resources and Lean Enterprise division focuses on ensuring the Mint can meet its goals through recruitment, training, employee relations, organizational development and pay and benefits activities and programs. It also manages quality systems using the ISO 9001:2000 international standards to continuously improve the corporation's performance and process capabilities.

Employment at the Mint increased to 672 persons by the end of 2004 compared to 471 persons at the end of 2003, including permanent and temporary employees. Wages and benefits increased to $39.9 million from $30.9 million in 2003. The increase reflects the increase in demand for the Mint's products and services and the implementation of new or special programs such as the roll-and-wrap function and alloy recovery program in Winnipeg.

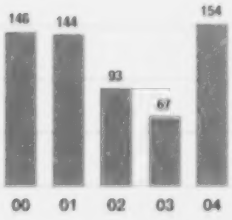
**Number of employees**
(at December 31)




Spending on skills development increased to $0.55 million from $0.4 million in 2003. Programs focused on the continued implementation of the Mint's succession program and the training of new employees hired to meet increased demand.

*Lean* is not a job reduction strategy; it is about reducing wasteful activity and refocusing those resources on increased productivity and growth. In fact, the growth in the Mint's business has resulted in more jobs and employment opportunities. One key objective is to create an environment that will again cause our employees to believe the Mint to be one of *The Globe and Mail's 50 Best Companies to Work for in Canada.*

**Value-added sales revenue per employee**
($ in thousands)




## Health, Safety, Security and Environment

Protection of the environment and people is one of our fundamental priorities; it is a core responsibility of The Mint and every employee. The Health, Safety, Security and Environment (HSSE) department provides direction and recommendations to the operating divisions and facility management staff to ensure operations are in compliance with health, safety and environmental legislation. The HSSE department is also responsible for security services and the protection of corporate assets.

Through the adoption and implementation of *Lean* enterprise principals and best management practices, the Royal Canadian Mint is committed to becoming an industry leader in the protection of the environment and its employees. In 2004, the corporate accident frequency rate decreased to 2.2 from 2.6 in 2003. The Mint will continue to strive to reduce and ultimately eliminate accidents and injuries from the workplace.

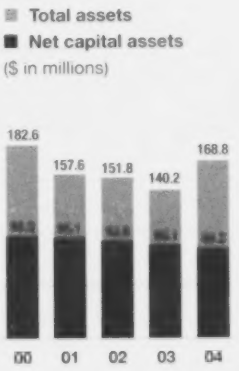
During the year, we formed an agreement with Human Resource and Skills Development Canada (HRSDC) to participate in the National Intervention Model, a new health and safety management initiative. The Mint's established health and safety programs made it a key candidate for the program; our participation will benefit HRSDC and the Mint. It will also enhance our focus on improving the safety of our operations and the health of our employees.

Legislation and regulations concerning work place environment, health and safety continue to evolve. New legislation is pending to protect the environment, including new rules aimed at reducing toxic substances and greenhouse gases along with stricter controls on water quality. In anticipation of these regulatory changes, the Mint strives to eliminate or reduce the use of hazardous substances. Initiatives undertaken in 2004 include:

- Completion of a feasibility study and specification design project to reduce the volume of sludge generated from the wastewater treatment system at the Winnipeg facility. It is anticipated that this process enhancement will reduce the sludge generated in the plant by more than 50%. The project will be implemented in 2005 as part of the plant expansion.
- Introduction of a new tooling die coating technology in 2004 to replace the existing chrome plating operation used in Ottawa. Final trials of the equipment will be completed in 2005 and it is anticipated the chrome plating process will be decommissioned. This initiative will eliminate hexavalent chrome use at the Mint through the introduction of a clean die coating process that does not generate waste.

In keeping with the heightened awareness created by Bill C45 and other new health & safety and environmental legislation, the Mint plans to re-develop its environmental and health and safety management system in 2005 and 2006.

The Mint continuously assesses and mitigates security risks through a dedicated security management group; highly trained and experienced security officers; the installation, monitoring and maintenance of modern security equipment and controls measures; and the establishment and refinement of secure operating procedures. In 2004, the Mint established a cross-functional Security Steering Committee of directors from various operating and support departments at the Mint. During 2005, the Mint will conduct a comprehensive threat and risk assessment for it facilities in Ottawa and Winnipeg.




## Liquidity and capital resources

At the end of 2004, cash, cash equivalents and short-term investments increased to $31.1 million from $23.5 million at the end of 2003. This increase reflects continued improvement in the management of accounts receivable, inventories and accounts payable. During the year, the Mint funded all its operations and capital investments without short-term borrowing.

**Financing:** During the planning period, debt was reduced in accordance with planned principal repayment, restoring much of the Mint's $75 million legislated borrowing limit. By December 31, 2004, the Mint had reduced the plating facility debt by $3.1 million to $15.5 million with a scheduled repayment of principal. The Mint also made a scheduled $1.2 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007, reducing the outstanding principal to $3.0 million. At the end of 2004, total outstanding loans declined to $20.0 million. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.21:1 from 0.29:1 at the end of 2003.

**Capital expenditures:** Capital expenditures increased 50% to $6.9 million from $4.6 million in 2003. Projects included programmable logic controller upgrades for plating lines, roll and wrap operations, particle measurement equipment and masonry, wall and roof repairs. Information technology projects included infrastructure upgrades in Ottawa and Winnipeg as well as Product Lifecycle (PLM) implementation.

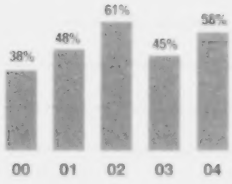
Capital expenditures
($ in millions)
Expenditures
Plating expenditures

Included in the $6.9 million were projects supporting the Mint's revenue growth and cost containment, including an energy retrofit program in 2005 to improve environmental conditions and to realize savings in building heating and cooling systems. Capital was also required to purchase and install roll and wrap equipment in Winnipeg, equipment for the 2004 coloured Poppy coin, and demonetization equipment used to reduce security costs on coins removed from circulation. The Mint also invested in information technology to improve its e-commerce capabilities and support the Mint's growth plans in business-to-customer and business-to-business markets.

## Risks to performance

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals—gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk as a result of a change in price in the metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products are completed on the same date, using the same price in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management program involving forward contracts and options. At the end of 2004, the Mint had firm fixed price purchase commitments in place related to the purchase of 700,000 ounces of silver, and 10,500 ounces of gold for the Mint's numismatic coin program.

Exports sales
as a percentage of
total revenue




**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

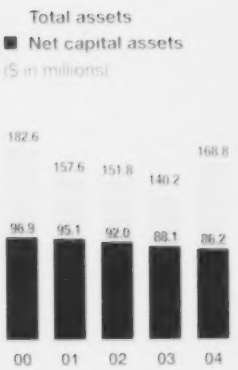
**Foreign exchange rate risk:** A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program.

Legislation and regulations concerning work place environment, health and safety continue to evolve. New legislation is pending to protect the environment, including new rules aimed at reducing toxic substances and greenhouse gases along with stricter controls on water quality. In anticipation of these regulatory changes, the Mint strives to eliminate or reduce the use of hazardous substances. Initiatives undertaken in 2004 include:

- Completion of a feasibility study and specification design project to reduce the volume of sludge generated from the wastewater treatment system at the Winnipeg facility. It is anticipated that this process enhancement will reduce the sludge generated in the plant by more than 50%. The project will be implemented in 2005 as part of the plant expansion.
- Introduction of a new tooling die coating technology in 2004 to replace the existing chrome plating operation used in Ottawa. Final trials of the equipment will be completed in 2005 and it is anticipated the chrome plating process will be decommissioned. This initiative will eliminate hexavalent chrome use at the Mint through the introduction of a clean die coating process that does not generate waste.

In keeping with the heightened awareness created by Bill C-45 and other new health & safety and environmental legislation, the Mint plans to re-develop its environmental and health and safety management system in 2005 and 2006.

The Mint continuously assesses and mitigates security risks through a dedicated security management group; highly trained and experienced security officers; the installation, monitoring and maintenance of modern security equipment and controls measures; and the establishment and refinement of secure operating procedures. In 2004, the Mint established a cross-functional Security Steering Committee of directors from various operating and support departments at the Mint. During 2005, the Mint will conduct a comprehensive threat and risk assessment for it facilities in Ottawa and Winnipeg.




At the end of 2004, cash, cash equivalents and short-term investments increased to $31.1 million from $23.5 million at the end of 2003. This increase reflects continued improvement in the management of accounts receivable, inventories and accounts payable. During the year, the Mint funded all its operations and capital investments without short-term borrowing.

**Financing:** During the planning period, debt was reduced in accordance with planned principal repayment, restoring much of the Mint's $75 million legislated borrowing limit. By December 31, 2004, the Mint had reduced the plating facility debt by $3.1 million to $13.5 million with a scheduled repayment of principal. The Mint also made a scheduled $1.2 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007, reducing the outstanding principal to $3.0 million. At the end of 2004, total outstanding loans declined to $20.0 million. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.21:1 from 0.29:1 at the end of 2003.

Capital expenditures
($ in millions)

Expenditures
Plating expenditures

**Capital expenditures:** Capital expenditures increased 36% to $6.9 million from $4.6 million in 2003. Projects included programmable logic controller upgrades for plating lines, roll and wrap operations, particle measurement equipment and masonry, wall and roof repairs. Information technology projects included infrastructure upgrades in Ottawa and Winnipeg as well as Product Lifecycle (PLM) implementation.

Included in the $6.9 million were projects supporting the Mint's revenue growth and cost containment, including an energy retrofit program in 2005 to improve environmental conditions and to realize savings in building heating and cooling systems. Capital was also required to purchase and install roll and wrap equipment in Winnipeg, equipment for the 2004 coloured Poppy coin, and demonetization equipment used to reduce security costs on coins removed from circulation. The Mint also invested in information technology to improve its e-commerce capabilities and support the Mint's growth plans in business-to-customer and business-to-business markets.

Exports sales
as a percentage of
total revenue

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals—gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk as a result of a change in price in the metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products are completed on the same date, using the same price in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management program involving forward contracts and options. At the end of 2004, the Mint had firm fixed price purchase commitments in place related to the purchase of 700,000 ounces of silver, and 10,500 ounces of gold for the Mint's numismatic coin program.

**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

**Foreign exchange rate risk:** A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency hedging program.

# Statistics

## Table 1—Canadian circulation coinage

Production in 2002, 2003 and 2004 [1]

| | **2004 Total Pieces** | 2003 Total Pieces | 2002 Total Pieces |
|---|---|---|---|
| **Coinage dated 2001** | | | |
| $2 | | – | – |
| $1 | | – | – |
| 50¢ | | – | – |
| 25¢ | | – | 3,620,000 |
| 10¢ | | – | – |
| 5¢ | | – | 6,000 |
| 1¢ | | – | 864,000 |
| **Coinage dated 2002** | | | |
| $2 | | 12,000 | 27,008,000 |
| $1 | | (1,000) | 2,302,000 |
| 50¢ | | – | 14,440,000 |
| 25¢ | | 4,880,000 | 183,112,000 |
| 10¢ | | 1,285,000 | 251,278,000 |
| 5¢ | | 1,598,000 | 134,362,000 |
| 1¢ | | 325,000 | 829,715,000 |
| **Coinage dated 2003** | | | |
| $2 | – | 11,244,000 | – |
| $1 | – | 5,102,000 | – |
| 50¢ | – | – | – |
| 25¢ | **17,871,000** | 82,767,000 | – |
| 10¢ | **2,218,000** | 162,399,000 | – |
| 5¢ | **9,012,000** | 92,781,000 | – |
| 1¢ | **8,095,000** | 740,028,000 | – |
| **Coinage dated 2004** | | | |
| $2 | **12,907,000** | – | – |
| $1 | **9,934,000** | – | – |
| 50¢ | – | – | – |
| 25¢ | **203,495,000** | – | – |
| 10¢ | **211,925,000** | – | – |
| 5¢ | **123,085,000** | – | – |
| 1¢ | **780,128,000** | – | – |
| **Total (all dates)** | | | |
| $2 | **12,907,000** | 11,256,000 | 27,008,000 |
| $1 | **9,934,000** | 5,101,000 | 2,302,000 |
| 50¢ | – | – | 14,440,000 |
| 25¢ | **221,366,000** | 87,647,000 | 186,732,000 |
| 10¢ | **214,143,000** | 163,684,000 | 251,278,000 |
| 5¢ | **132,097,000** | 94,379,000 | 134,368,000 |
| 1¢ | **788,223,000** | 740,353,000 | 830,579,000 |
| **Total** | **1,378,670,000** | 1,102,420,000 | 1,446,707,000 |

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

## Table 2 – Canadian circulation coinage

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | **2004** |
|---|---|---|---|---|---|
| **$2** | 29,880,000 | 11,910,000 | 27,020,000 | 11,244,000 | **12,907,000** |
| **$1** | – | – | 2,301,000 | 5,102,000 | **9,934,000** |
| **50¢** | 573,000 | 389,000 | 14,440,000 | – | **–** |
| **25¢** | 435,752,000 | 64,182,000 | 187,992,000 | 100,638,000 | **203,495,000** |
| **10¢** | 160,798,000 | 270,792,000 | 252,563,000 | 164,617,000 | **211,925,000** |
| **5¢** | 110,767,000 | 166,692,000 | 135,960,000 | 101,793,000 | **123,085,000** |
| **1¢** | 771,909,000 | 919,359,000 | 830,040,000 | 748,123,000 | **780,128,000** |

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

## Table 3 – Canadian circulation coinage

| **Province** **City** [3] | **$2** | **$1** | **50¢** | **25¢** | **10¢** | **5¢** | **1¢** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Newfoundland** | | | | | | | |
| St. John's | – | 449,000 | – | 518,000 | 2,042,000 | 1,616,000 | 10,783,000 |
| **New Brunswick** | | | | | | | |
| Saint John | 201,000 | 345,000 | – | 1,420,000 | 2,265,000 | 1,252,000 | 7,777,000 |
| **Nova Scotia** | | | | | | | |
| Halifax | 540,000 | 109,000 | – | 3,246,000 | 8,870,000 | 5,494,000 | 55,713,000 |
| **Québec** | | | | | | | |
| Montréal | 1,953,000 | 1,931,000 | – | 51,973,000 | 53,195,000 | 33,126,000 | 142,000,000 |
| **Ontario** | | | | | | | |
| Ottawa | 2,265,000 | 1,583,000 | – | 15,822,000 | 17,378,000 | 14,006,000 | 63,265,000 |
| Toronto | 7,994,000 | 6,563,000 | – | 2,754,000 | 49,732,000 | 38,762,000 | 275,248,000 |
| **Manitoba** | | | | | | | |
| Winnipeg | 118,000 | 962,000 | – | 1,630,000 | 7,625,000 | 3,734,000 | 36,723,000 |
| **Saskatchewan** | | | | | | | |
| Regina | – | 79,000 | – | 450,000 | 3,785,000 | 1,928,000 | 19,860,000 |
| **Alberta** | | | | | | | |
| Calgary | 106,000 | 689,000 | – | 4,154,000 | 11,815,000 | 6,586,000 | 49,933,000 |
| Edmonton | 1,267,000 | 1,732,000 | – | 6,916,000 | 17,635,000 | 10,452,000 | 71,015,000 |
| **British Columbia** | | | | | | | |
| Vancouver | 2,648,000 | 3,538,000 | – | 14,726,000 | 35,208,000 | 23,168,000 | 129,485,000 |
| **Sundry persons** [4] | 67,000 | 315,000 | 12,000 | 2,437,000 | 250,000 | 350,000 | 1,193,000 |
| **Total** | **17,159,000** | **18,295,000** | **12,000** | **106,046,000** | **209,800,000** | **140,474,000** | **862,995,000** |

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

# Statistics

## Table 4 – Canadian numismatic coinage

Issued as of December 31, 2004 bearing the dates 2003 and 2004

| | **2004** | 2003 |
|---|---|---|
| Platinum Proof Coin Set [3] | 376 | 365 |
| .99999 Gold Coin | 1,836 | 1,865 |
| 22-Karat Gold Coin | 3,699 | 4,118 |
| 14-Karat Gold Coin | 7,123 | 9,993 |
| Silver Lunar Cameo Coin Series | 46,182 | 53,714 |
| Proof Sterling Silver Dollar | 81,355 | 88,536 |
| Proof Sterling Silver Dollar – Coronation | – | 29,688 |
| Brilliant Sterling Silver Dollar | 41,934 | 51,130 |
| Proof Set [4] | 56,925 | 62,007 |
| Special Edition Proof Set – Coronation [4] | – | 21,537 |
| Specimen Set [5] | 44,310 | 41,640 |
| Uncirculated Set [5] | 90,658 | 94,126 |
| Special Edition Uncirculated Set – New Effigy [5] | – | 71,142 |
| Baby Gift Set [5] * | 53,136 | 43,197 |
| Oh Canada ! Uncirculated Gift Set [5] | 53,329 | 51,146 |
| $20 Sterling Silver Hologram cameo Coins (Land, Sea, and Rail Series) | – | 31,997 |
| $150 18-Karat Gold Holgram Coin | 3,318 | 3,927 |
| 50 cent Sterling Silver Coin (Canadian Festivals Series) | – | 26,451 |
| 1 Ounce Silver Maple Leaf Coloured Coin | 26,848 | 29,416 |
| 1 Ounce Silver Maple Leaf Hologram Coin | – | 29,731 |
| 1/4 Ounce Gold Maple Leaf Lasered Coin | – | 1,000 |
| Golden Daffodil 50-cent Sterling Silver Coin | – | 36,293 |
| Niagara Falls $20 Fine Silver Hologram Coin | – | 29,967 |
| Rocky Mountains $20 Fine Silver Coloured Coin | – | 28,793 |
| Northern Lights $20 Fine Silver Hologram Coin | 34,135 | – |
| Hopewell Rocks $20 Fine Silver Gold Plated Coin | 16,918 | – |
| Iceberg $20 Fine Silver Hologram Coin | 24,879 | – |
| Selective Gold Plated 1 cent (in Annual report) | – | 7,746 |
| Coronation 24-Karat Gold Coin | – | 1 |
| Golden Jubilee 24-Karat Gold Coin | – | 1 |
| Great Seal of Canada 14-Karat Gold Coin | – | 998 |
| Queen Elizabeth II Stamp and Coin Set | – | 14,743 |
| Silver Maple Leaf Hologram Five Coin Set | – | 28,947 |
| 25-Cent Coloured Coin (Canada Day 2003, Maple Leaf 2004) | 44,759 | 63,511 |
| FIFA Wold Cup Commemorative $5 Fine Silver Coin | – | 19,514 |
| 25-Cent Coin (Canada Day) | 29,762 | – |
| Easter Lily 50-cent Sterling Silver Coin | 23,486 | – |
| Graduation Gift Set [5] | 22,751 | – |
| Wedding Gift Set [5] | 19,156 | – |
| Official First Day Poppy 25 cent Coin | 9,928 | – |
| Sterling Silver Lucky Loonie Coloured Coin | 19,941 | – |
| 1/25 oz Gold Coin – Canadian Moose | 24,991 | – |
| 25th Anniversary Gold Maple Leaf Commemorative Coin Set [7] | 801 | – |
| Clouded Sulphur 50-cent Sterling Silver Gold plated Coin | 15,281 | – |
| Canadian Tiger Swallowtail 50-cent Sterling Silver Hologram Coin | 19,910 | – |
| 60th Anniversary D-Day Set with 5-Cent Sterling Silver Coin | 19,977 | – |
| .9999 Fine Silver Coin Set – Arctic Fox [3] | 13,694 | – |
| Holiday Gift Set [5] | 60,965 | – |

| | | |
|---|---|---|
| Sambro Island $20 Fine Silver Coin | 17,515 | – |
| Special Edition Uncirculated Lucky Loonie | 34,234 | – |
| Test Token Set | 9,534 | – |
| $300 14-Karat Gold Quadruple Cameo Coin | 994 | – |
| $2 Coin and Stamp Set – Polar Bear | 25,208 | – |
| $8 Coin and Stamp Set – Grizzly Bear | 25,883 | – |
| $1 Coin and Stamp Set – Common Loon | 25,105 | – |
| $5 Coin and Stamp Set – Moose | 25,553 | – |
| Special Edition Proof Silver Dollar – The Poppy | 24,527 | – |
| 1 oz Silver Maple Leaf Privymark – D-Day | 12,485 | – |
| 1 oz Silver Maple Leaf Privymark – Desjardins | 15,000 | – |
| Silver Maple Leaf Privymark Set [6] | 13,859 | – |
| Ile Sainte-Croix Coins and Stamps Set [8] | 8,315 | – |
| Canadian Open 10-Cent, $5 Dollar Fine Silver Coin and Stamps Set [8] | 15,623 | – |
| 50-Cent Sterling Silver Coin Set – Expressions of Nationhood [3] | 11,707 | – |
| Canadian Open Coins, Stamps and Divot Tool Gift Set | 16,121 | – |
| | 1,194,026 | 977,240 |

• Tiny Treasure Uncirculated Gift Set in 2003

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a $2, $1, (925 Ag) and a $1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

(7) Six-coin set.

(8) Two-coin set.

## Table 5 – Maple Leaf coinage

| | **2004** | 2003 |
|---|---|---|
| **Gold Maple Leaf Coinage** | | |
| $50 (9999 Au) | **253,978** | 194,631 |
| $20 (9999 Au) | **6,580** | 11,735 |
| $10 (9999 Au) | **4,574** | 5,807 |
| $5 (9999 Au) | **3,348** | 2,694 |
| $1 (9999 Au) | **494** | 778 |
| **Total** (ounces) | **268,974** | 215,645 |
| | | |
| **Silver Maple Leaf Coinage** | | |
| $5 (9999 Ag) | **680,925** | 684,750 |
| **Total** (ounces) | **680,925** | 684,750 |

# Statistics

## Table 6 – Refinery operations

For 2003 and 2004

| | Gross weight (Troy ounces) | | Refined gold (9999) produced (Troy ounces) [1] | | Refined silver (999) produced (Troy ounces) [2] | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2004** | 2003 | **2004** | 2003 | **2004** | 2003 |
| **Deposits from Canadian Mines** | | | | | | |
| Québec | **477,109** | 220,504 | **274,278** | 153,204 | **141,961** | 22,209 |
| Ontario | **522,041** | 513,277 | **323,558** | 368,920 | **50,579** | 50,902 |
| **Total** | **999,150** | 733,781 | **597,836** | 522,124 | **192,540** | 73,111 |
| **Deposits from other sources** | **3,053,979** | 2,105,836 | **2,317,764** | 1,776,286 | **132,844** | 133,528 |
| **Total** | **4,053,129** | 2,839,617 | **2,915,600** | 2,298,410 | **325,384** | 206,639 |

(1) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

(2) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

## Table 7 – Canadian circulation coinage

Commemorative, regular designs and plated from plated blanks 2000 – 2004

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | **2004** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Cent (CPZ) | 771,908,206 | 919,358,000 | 715,502,000 | 149,096,000 | **645,220,000** |
| 1-Cent (CPS) | – | – | 114,212,000 | 590,931,000 | **134,906,000** |
| 5-Cent (N) | 105,868,000 | 30,035,000 | – | – | **–** |
| 5-Cent (P) | 4,899,000 | 136,656,000 | 134,361,000 | 92,781,000 | **123,085,000** |
| 10-Cent (N) | 160,798,000 | – | – | – | **–** |
| 10-Cent (P) | – | 46,265,000 | 251,278,000 | 162,398,000 | **211,924,000** |
| 10-Cent (IYV) (P) | – | 224,714,000 | – | – | **–** |
| 25-Cent Caribou (N) | 435,751,000 | 8,415,000 | – | – | **–** |
| 25-Cent Caribou (P) | | 55,773,000 | 152,484,000 | 82,766,000 | **159,465,000** |
| 25-Cent Canada Day (P) | – | – | 30,627,000 | – | **–** |
| 25-Cent Poppy | – | – | – | – | **28,500,000** |
| 25-Cent L'Acadie | – | – | – | – | **15,400,000** |
| One Dollar | – | – | – | – | **3,409,000** |
| One Dollar – Lucky Loonie | – | – | – | – | **6,526,000** |

(CPS) Copper plated steel

(CPZ) Copper plated zinc

(IYV) International Year of Volunteers

(N) Nickel

(P) Plated

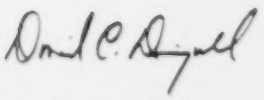
# Management report

The consolidated financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

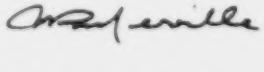
In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee, which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee meets to review the consolidated financial statements with the external auditor and submits its report to the Board of Directors. The Board of Directors reviews and approves the consolidated financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the consolidated financial statements and reports thereon to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



David C. Dingwall
*President and*
*Chief Executive Officer*



Richard J. Neville, FCA
*Vice President, Finance and*
*Administration & CFO*

Ottawa, Canada
February 25, 2005

# Auditor's report

To the Minister of National Revenue

I have audited the consolidated balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2004 and the consolidated statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at 31 December 2004 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied, except for the change in the method of accounting for derivative financial instruments as explained in Note 3 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary that have come to my notice during my audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.

Sheila Fraser, FCA
*Auditor General of Canada*

Ottawa, Canada
February 25, 2005

# Consolidated balance sheet

as at December 31 (in thousands of dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| **Assets** | | |
| Current | | |
| Cash and cash equivalents | $ 21,535 | $ 19,378 |
| Short-term investments (note 4) | 9,524 | 4,069 |
| Accounts receivable | 31,718 | 9,735 |
| Prepaid expenses | 793 | 1,333 |
| Inventories (note 5) | 18,042 | 16,388 |
| | 81,612 | 50,903 |
| Deferred charges | 918 | 1,163 |
| Property, plant and equipment (note 6) | 86,249 | 88,095 |
| | $ 168,779 | $ 140,161 |
| **Liabilities** | | |
| Current | | |
| Accounts payable and accrued liabilities | $ 38,661 | $ 19,385 |
| Current portion of loans (note 7) | 5,302 | 5,542 |
| Deferred revenues | 1,281 | 875 |
| | 45,244 | 25,802 |
| Long-term | | |
| Deferred revenues | 2,384 | 2,776 |
| Loans (note 7) | 14,690 | 19,000 |
| Future tax liabilities (note 8) | 2,521 | 23 |
| Employee future benefits (note 9) | 6,892 | 6,606 |
| | 26,487 | 28,405 |
| **Shareholder's equity** | | |
| Share capital | | |
| (authorised and issued, 4,000 non-transferable shares) | 40,000 | 40,000 |
| Retained earnings | 57,048 | 45,954 |
| | 97,048 | 85,954 |
| | $ 168,779 | $ 140,161 |

Commitments and Guarantees (note 12)

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Approved on behalf of the Board of Directors

**Emmanuel Triassi**
*Chairperson, Board of Directors*

Approved by Management

**David C. Dingwall**
*President and Chief Executive Officer*

**Richard J. Neville, FCA**
*Vice President, Finance and Administration & CFO*

# Consolidated statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Revenues | $ 324,206 | $ 254,666 |
| Cost of goods sold | 252,216 | 200,170 |
| Gross profit | 71,990 | 54,496 |
| Other operating expenses | | |
| Marketing and Sales | 23,213 | 20,294 |
| Administration | 22,029 | 20,994 |
| Amortization | 8,734 | 8,498 |
| Restructuring (note 13) | – | 2,434 |
| | 53,976 | 52,220 |
| Income from operations | 18,014 | 2,276 |
| Net foreign exchange losses | (1,242) | (513) |
| Interest income | 618 | 575 |
| Interest expense | (1,437) | (1,828) |
| Income from continuing operations before income tax | 15,953 | 510 |
| Income tax expense (note 8) | (4,859) | (854) |
| Net income (loss) from continuing operations | 11,094 | (344) |
| Net loss from discontinued operations—net of taxes (note 14) | – | (2,690) |
| Net income (loss) | 11,094 | (3,034) |
| Retained earnings, beginning of year | 45,954 | 48,988 |
| Retained earnings, end of year | $ 57,048 | $ 45,954 |

The accompanying notes are an integral part of these statements.

# Consolidated cash flow statement

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| **Cash flows from operating activities** | | |
| Cash receipts from customers | $ 302,244 | $ 260,014 |
| Cash paid to suppliers and employees | (280,007) | (243,757) |
| Interest received | 611 | 575 |
| Interest paid | (1,887) | (1,828) |
| Income taxes | (2,361) | (1,233) |
| | 18,600 | 13,771 |
| **Cash flows from investing activities** | | |
| Purchase of short-term investments | (5,455) | (950) |
| Purchase of property, plant and equipment | (6,888) | (4,638) |
| | (12,343) | (5,588) |
| **Cash flows from financing activities** | | |
| Repayment of loans | (4,100) | (4,598) |
| Net increase in cash and cash equivalents | 2,157 | 3,585 |
| Cash and cash equivalents at the beginning of year | 19,378 | 15,793 |
| Cash and cash equivalents at the end of year | $ 21,535 | $ 19,378 |
| Represented by: | | |
| Cash | $ 1,933 | $ 1,448 |
| Cash equivalents | $ 19,602 | $ 17,930 |

The accompanying notes are an integral part of these statements.

# Notes to consolidated financial statements

December 31, 2004

## 1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent Corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the support distribution system for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

In 2002, the Mint incorporated RCMH-MRCF Inc., a wholly-owned subsidiary, to hold the Mint's interest (50%) in TGM Speciality Services Inc., a joint venture with a private sector partner. TGM Specialty Services Inc.'s objective is to offer packaging products and services to domestic and international markets.

## 2. Summary of significant accounting policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies of the Corporation are:

**a) Consolidation**

The consolidated financial statements include the accounts of the Corporation and its wholly-owned subsidiary. Its interest in the joint venture is proportionately consolidated.

**b) Cash and cash equivalents**

Cash includes cash equivalents, which are investments that are held to maturity and have terms to maturity of three months or less at the time of acquisition. Cash equivalents consist primarily of commercial paper. Cash and cash equivalents are carried at cost, which approximates their fair value.

**c) Short-term investments**

Short-term investments consist of investments in money market instruments with terms to maturity of 12 months or less. These investments are carried at cost, which approximates market.

**d) Inventories**

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realisable value, cost being determined by the average cost method.

**e) Property, plant and equipment**

Property, plant and equipment are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

| | |
|---|---|
| Land improvements | 2.5% |
| Buildings | 2.5% |
| Equipment | 10% |
| Hardware and software | 20% |

**f) Revenues**

Revenues from the sale of products are recognized when the rights and obligations of ownership have passed to the buyer. Revenues from refinery services are recognized as such services are rendered.

**g) Deferred revenues**

Payments received in advance on sales are not recognized as revenues until the products are shipped.

**h) Deferred charges**

The cost incurred for specific projects in advance of sales are not recognized as expenses until the products are shipped.

**i) Employee future benefits**

i) Pension benefits

Employees participate in the Public Service Pension Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the plan reflects the full cost of the employer contributions. This amount is currently based on a multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. The Corporation's contributions are expensed during the year in which the services are rendered. The Corporation is not currently required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Pension Plan.

ii) Other benefits

Employees are entitled to a severance benefit plan. There is also a supplementary retirement benefit plan for certain employees. These benefits are accrued as the employees render the services necessary to earn them. The cost of the benefits earned by the employees is actuarially determined using the projected benefit method prorated on services. The valuation of the liability is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions, which represent management's best long-term estimates of factors such as future wage increases and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees. The average remaining service period of the active employees covered by the severance benefit plan is 12 years (2003 – 12 years).

The Corporation is subject to the *Government Employees Compensation Act* and, therefore, is self-insured. As a self-insured employer, the Corporation is accountable for all such liabilities incurred since incorporation. Liability for workers' compensation benefits is actuarially determined based on known awarded disability and survivor pensions and other potential future awards in respect of accidents that occurred up to the value measurement date. The benefit entitlements are based upon relevant Provincial legislations in effect on that date.

The last full actuarial evaluation was done December 31, 2003, and the next one is scheduled for December 31, 2005.

**j) Foreign currency translation**

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. All exchange gains and losses are included in determining net income for the year.

**k) Income tax**

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

**l) Derivative financial instruments**

The Corporation enters into derivative financial instruments such as forward contracts and options to reduce the adverse movements in foreign exchange. The Corporation's policy is not to utilize freestanding derivative financial instruments for trading or speculative purposes.

All designated hedges are formally documented as to the corporation's risk objective and strategy, the specific item being hedged, and the method in which effectiveness is measured. Effectiveness is assessed on an on-going basis as well as at inception to determine whether or not the derivative has been effective in offsetting the specific risk documented.

For derivative financial instruments that qualify as eligible hedges, foreign exchange gains/losses are recognized in same period as the corresponding hedged item using the 'settlement method'. The forward contract will be accounted for as an off-balance sheet item and will only be recognized when the anticipated transaction is consummated or the hedging item is settled, the hedging relationship ceases to be effective or the hedging relationship designation is terminated.

Hedge accounting is discontinued prospectively if the hedge relationship is no longer effective, the derivative financial instrument is no longer designated as an eligible hedge or if the designated-hedged item matures, is sold or is terminated. The derivative financial instrument is then carried at fair value on the Consolidated Balance Sheet as of the date that hedge accounting is discontinued and subsequent changes in fair value are recognized on the Consolidated Statement of Operations and Retained Earnings either as foreign exchange gains or losses.

Any derivative financial instruments held by the Corporation which do not qualify as hedges or is not designated, will be carried at fair value on the Consolidated Balance Sheet, and any changes in the fair value must be charged or credited to the Consolidated Statement of Operations and Retained Earnings.

**m) Use of estimates**

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and expenses for the year. The inventory valuation allowance, employee-related liabilities and estimated useful lives of plant and equipment are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from those estimated.

## 3. Change in Accounting Policy

Effective November 26, 2004, the Corporation adopted Accounting Guideline 13: *Hedging Relationships* (AcG-13), issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants as well as EIC-128: *Accounting for Trading Speculative or Non-Hedging Derivative Financial Instruments.* These guidelines establish certain qualifying conditions for the use of hedge accounting which are more stringent and formalized than prior standards. This change in accounting policy has been applied prospectively.

Certain foreign exchange contracts were not designated as hedges by the Corporation on their date of inception. These contracts were carried as non-hedging financial derivatives on the balance sheet until they were designated as hedges on November 26, 2004. The Corporation calculated the fair value of these forward contracts using forward rates and recognized the gains/losses in the period prior to the contracts being formally designated as hedges. As well, the forward contracts' fair values at November 26, 2004 have been recorded on the Consolidated Balance Sheet. For these forward contracts, a foreign exchange loss of $0.5 million was recorded to reflect the change in fair value up to November 26, 2004. This amount will be reversed at the settlement of the related hedged item in 2005.

The remaining fair value changes on the hedging item calculated between the date of designation of the hedging relationship and the purchase or sale date of the hedged item will be adjusted against the anticipated transaction value when the related purchase or sale occurs.

## 4. Short-term investments

In accordance with the Corporation's short-term investment policy, all investments in Corporate entities must be rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service (DBRS) and investments in banking entities must be rated AA or better by Moody's or Standard and Poor's. The investment vehicles consist primarily of commercial paper. The overall portfolio yield as at December 31, 2004 was 2.66% (2003 was 2.84%) and the average term to maturity is 97 days (2003 was 97 days). The fair market value of the investment portfolio at year-end approximates the book value.

## 5. Inventories

| (in thousands of dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Raw materials and supplies | $ 7,188 | $ 9,323 |
| Work in process | 6,537 | 4,905 |
| Finished goods | 4,317 | 2,160 |
| | $ 18,042 | $ 16,388 |

## 6. Property, plant and equipment

| (in thousands of dollars) | | | 2004 | 2003 |
|---|---|---|---|---|
| | Cost | Accumulated Amortization | Net Book Value | Net Book Value |
| Land | $ 3,226 | $ – | $ 3,226 | $ 3,226 |
| Land improvements | 914 | 767 | 147 | 169 |
| Buildings | 77,728 | 27,148 | 50,580 | 50,729 |
| Equipment | 85,103 | 58,219 | 26,884 | 29,136 |
| Hardware and software | 15,681 | 10,269 | 5,412 | 4,835 |
| | $ 182,652 | $ 96,403 | $ 86,249 | $ 88,095 |

## 7. Loans

| (in thousands of dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| 10-year loan due December 2007, bearing interest at 5.840% calculated semi-annually with the principal repayable in ten equal annual instalments commencing December 1998 | $ 3,000 | $ 4,000 |
| Amortizing bond with two-year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal instalments commencing December 2000 | 15,500 | 18,600 |
| Accrued interest on bond | 1,492 | 1,942 |
| | 19,992 | 24,542 |
| Less the current portion of loans | 5,302 | 5,542 |
| | $ 14,690 | $ 19,000 |

The 10-year loan listed above is with Export Development Canada (EDC). EDC is a Crown corporation and is related to the Royal Canadian Mint as a result of common ownership. The loan with EDC was transacted at fair value, made on the same terms as those with third parties. The bond is with a non-related third party.

## 8. Income taxes

| (in thousands of dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Income tax expense | $ 2,361 | $ 281 |
| Future tax expense | 2,498 | 573 |
| | $ 4,859 | $ 854 |

Income tax expense on income from continuing operations differs from the amount that would be computed by applying the Federal statutory income tax rate of 32.52% (2003 – 34.52%) to income from continuing operations before income tax. The reasons for the differences are as follows:

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Computed tax expense | $ 5,188 | $ 176 |
| Increase (decrease) resulting from: | | |
| Adjustment to future tax assets and liabilities for enacted changes in tax laws and rates | – | (34) |
| Change in valuation allowance | (441) | – |
| Large Corporation Tax | 15 | 206 |
| Other net amounts | 97 | 506 |
| | $ 4,859 | $ 854 |

The tax effects of temporary differences that give rise to significant portions of the future tax assets and future tax liabilities in 2004 and 2003 are presented below:

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Future tax assets | | |
| Loss carry-forwards | $ – | $ 2,830 |
| Employee future benefits | 2,340 | 2,332 |
| Inventories | 402 | 454 |
| | 2,742 | 5,616 |
| Less the valuation allowance | – | (441) |
| | 2,742 | 5,175 |
| Future tax liability | | |
| Capital assets | (5,062) | (5,198) |
| Investment tax credits | (201) | – |
| | (5,263) | (5,198) |
| Future tax liabilities | $ (2,521) | $ (23) |

## 9. Employee future benefits

i) Pension benefits

The Corporation and all eligible employees contribute to the Public Service Pension Plan. This pension plan provides benefits based on years of service and average earnings at retirement. The benefits are fully indexed to the increase in the Consumer Price Index. The Corporation's contribution to the Public Service Pension Plan for the year was as follows: $4,080,000 (2003 – $3,507,000).

ii) Other benefits

The Corporation provides severance benefits to its employees based on their years of service and final salary. The Corporation also provides workers' compensation benefits as well as, for certain employees, a supplementary retirement benefits plan which provides benefits based on average earnings at retirement. These benefits plans are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. Future benefits will be paid out of future revenues earned by the Corporation.

Information about these benefits plans at the balance sheet date is as follows:

**Defined Benefit Plan Obligations**

(in thousands of dollars)

| | Other Benefits | |
|---|---|---|
| | **2004** | 2003 |
| Accrued benefit obligation | | |
| Balance at beginning of year | **$ 7,077** | $ 7,231 |
| Current Service Cost | **530** | 523 |
| Interest Cost | **423** | 431 |
| Benefits Paid | **(449)** | (1,608) |
| Actuarial losses | **166** | 220 |
| Curtailments | **–** | 280 |
| Balance at end of year | **$ 7,747** | $ 7,077 |
| Accrued benefit obligation at end of the year | **7,747** | 7,077 |
| Unamortized net actuarial losses | **(552)** | (438) |
| Accrued Benefit Liability at end of period | **$ 7,195** | $ 6,639 |
| Short term portion (accounts payable and accrued liabilities) | **$ 303** | $ 33 |
| Long term portion (employee future benefits) | **$ 6,892** | $ 6,606 |

**Significant Assumptions (weighted average)**

| | Other Benefits | |
|---|---|---|
| | **2004** | 2003 |
| Accrued benefit obligation as of December 31: | | |
| Discount rate | **5.5%** | 6.0% |
| Rate of compensation increase | **4.3%** | 4.2% |
| Benefit costs for years ended December 31: | | |
| Discount rate | **5.7%** | 6.1% |
| Rate of compensation increase | **4.2%** | 4.2% |
| Assumed health care cost trend rates at December 31: | | |
| Initial health care cost trend rate | **6.0%** | 5.5% |
| Cost trend rate declines to | **6.0%** | 5.5% |
| Year that the rate reaches the rate it is assumed to remain at | **2005** | 2004 |

## 10. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

## 11. Financial instruments

i) Foreign exchange contracts

In order to minimize or eliminate the speculative aspects of unprotected foreign exchange transactions the Mint manages its exposure to currency rate risk through the use of foreign exchange contracts. These are commitments to purchase or sell foreign currencies for delivery at a specified date in the future at a fixed rate.

The primary risk to the Corporation when entering into foreign exchange contracts is represented by credit risk, wherein a counterparty fails to perform an obligation as agreed upon causing a financial loss. The Corporation manages its exposure to credit risk by contracting only with creditworthy counterparties. All of the Corporation's foreign exchange contracts are with major Canadian financial institutions.

Foreign exchange forward contracts with a notional amount of $9.3 million were outstanding at the end of the year (2003 – $6.2 million).

Fair value estimates for derivative contracts are based on quoted forward market prices at December 31, 2004. As at December 31, 2004, the fair value of the foreign exchange contracts is a liability of $0.5 million (2003 – $0.2 million) including those hedges designated on November 26, 2004.

The anticipated transactions hedged are expected to occur within the six-month period ending June 30, 2005.

ii) Other financial instruments

The other financial instruments, which potentially subject the Corporation to a concentration of credit risk, consist principally of cash and cash equivalents and trade receivables. The Corporation primarily invests its excess cash in high quality financial instruments as described in Note 4 and mitigates potential receivables credit risk through credit evaluation and proper approval processes. Any anticipated bad debt loss has been provided for in the consolidated financial statements.

The carrying amounts for cash and cash equivalents, short-term investments, accounts receivable, accounts payable and accrued liabilities approximate fair market value due to the short term nature of these instruments.

The fair value of the loans payable is $17.0 million (2003 – $20.8 million). This estimation is based on a discounted cash flow approach using current market rates.

## 12. Commitments and Guarantees

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint enters into firm fixed price purchase commitments, as well as precious metals leases. As at December 31, 2004, the Mint had $11.4 million (2003 – $6.0 million) in purchase commitments outstanding. These commitments are to be completed by May 31, 2005. In addition, at the end of the year, the Mint had entered into precious metal leases for 77,338 ounces of gold; 746,899 ounces of silver; and 431 ounces of platinum (2003 – 3,031 ounces of gold; 654,304 ounces of silver; and 185 ounces of platinum). The fees for these leases are based on market value. The metals under both these contractual arrangements have not been reflected in the Mint's statements.

The Mint also entered into a firm fixed price sale contract for base metal in 2004, which was outstanding at year-end in the amount of $1.4 million (2003 – nil). The contract will be fully executed by March 31, 2005. This commitment has not been reflected in the statement.

As of December 31, 2004, the Mint had outstanding bid bonds and performance guarantees in the amount of $8.2 million (2003 – $3.5 million). These were issued in the normal course of business. The guarantees are delivered under standby facilities available to the corporation through various financial institutions.

In 2004, the corporation entered into a sales agreement, which contained a counter purchase requirement. As of December 31, 2004, the purchase commitment totals $13.4 million. This purchase commitment is not reflected in the Mint's statements.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed $75 million. For the year ending December 31, 2004, approved short-term borrowings for working capital within this limit, were not to exceed $25 million.

To support such short-term borrowings as may be required from time to time, the Corporation has various commercial borrowing lines of credit, made available to it by Canadian financial institutions. These lines are unsecured and provide for borrowings up to 364 days in term based on negotiated rates. None of which was outstanding during the year.

## 13. Restructuring

In response to the economic environment in which the Mint operates, the Corporation's management conducted a review of its operations and implemented a restructuring plan in June 2003 to reduce costs and improve operating efficiencies. The Mint recorded a pre-tax restructuring charge to earnings of $2,434,000 in 2003. The restructuring charge represented the severance and benefits related to the reduction of approximately 14% of the Corporation's workforce.

The employee separations impacted both facilities across all functions of the Corporation. All employee separations were completed within the fiscal year and all amounts have been paid.

## 14. Discontinued operations

On May 20, 2003, the Board of Directors approved management's formal plan to wind down the operation of its PURE 9999 Jewellery Line. As well, management decided to discontinue the Mint's Coin Jewellery Line, which is separate and distinct from the Watch Line. Accordingly, the results of the discontinued operations have been reported separately.

On August 28, 2003, the sale of the PURE 9999 jewellery inventory was completed. The Corporation received $1,243,000 in cash proceeds. All coin jewellery, referred to above, was offered for sale at liquidation prices until December 31, 2003. Any balance remaining on hand at year-end 2003 was written down to its precious metal value. On January 16, 2004, the remaining coin jewellery inventory was melted with the precious metal content reclaimed.

The results of the PURE 9999 and Coin Jewellery operations were as follows:

| (in thousands of dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Revenue | $ – | $ 1,786 |
| Loss before income tax | – | (3,333) |
| Income tax recovery | – | 643 |
| Net loss from discontinued operations | $ – | $ (2,690) |

## 15. Non-monetary transaction

In December 2003, the Mint signed a contract where it exchanged certain inventory for service credits. These credits will be applied against services to be provided to the Mint including advertising, marketing studies and printing. These credits are to be recognized as they are used by the Mint.

## 16. Interest in joint venture

The following amounts represent the Corporation's proportionate interest in the consolidated corporation's joint venture:

| (in thousands of dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Assets | | |
| Current assets | $ 771 | $ 1,192 |
| Long-term assets | 258 | 248 |
| Liabilities | | |
| Current liabilities | 93 | 787 |
| Long-term liabilities | 40 | 23 |

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Earnings | | |
| Sales | $ 4,121 | $ 2,527 |
| Expenses | 3,734 | 2,241 |
| Net earnings | 266 | 195 |
| Cash flow | | |
| Operating activities | 103 | (174) |
| Investing activities | (38) | ( 41) |

81% of the joint venture's total sales for the year ended December 31, 2004 were to the Royal Canadian Mint (2003 – 76%). The Royal Canadian Mint's consolidated financial statements reflect only those sales and related expenses, which were sold to unrelated third parties.

## 17. Comparative figures

The previous year's comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Rapport annuel 2004

# UNE VALEUR MONTANTE

MONNAIE ROYALE CANADIENNE

ROYAL CANADIAN MINT

RAPPORT ANNUEL 2004

# UNE VALEUR MONTANTE

MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Table des matières


| | |
|---|---|
| Finances et exploitation – Faits saillants | 3 |
| La Monnaie… d'un coup d'oeil | 4 |
| Message du président du Conseil | 6 |
| Message du président | 8 |
| Objectifs et rendement | 10 |
| Les dirigeants | 16 |
| Rapport de gestion | 17 |
| Statistiques | 34 |
| États financiers consolidés | 39 |
| Notes afférentes aux états financiers consolidés | 44 |



Siège social et usine d'Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
613 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
204 983-6400

www.monnaie.ca



Imprimé au Canada

Table des matières


| | |
|---|---|
| Finances et exploitation – Faits saillants | 3 |
| La Monnaie… d'un coup d'oeil | 4 |
| Message du président du Conseil | 6 |
| Message du président | 8 |
| Objectifs et rendement | 10 |
| Les dirigeants | 16 |
| Rapport de gestion | 17 |
| Statistiques | 34 |
| États financiers consolidés | 39 |
| Notes afférentes aux états financiers consolidés | 44 |



Imprimé au Canada



Siège social et usine d'Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
613 993-3500

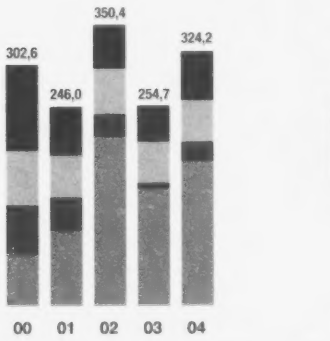
Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
204 983-6400

www.monnaie.ca

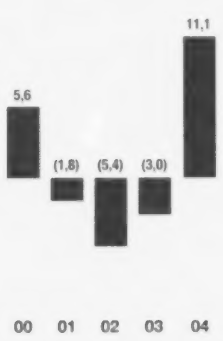
# Finances et exploitation – Faits saillants

| | 2004 | 2003 | variation % |
|---|---|---|---|
| **Principales données financières** | | | |
| Revenus | **324,2** | 254,7 | 27,3 |
| Bénéfice avant impôt | **16,0** | 0,5 | 3 100,0 |
| Bénéfice net (perte nette) attribuable aux activités abondonnées, après impôt | **0,0** | (2,7) | 100,0 |
| Bénéfice net (perte nette) | **11,1** | (3,0) | 470,0 |
| Total de l'actif | **168,8** | 140,2 | 20,4 |
| Dépenses d'investissement | **6,9** | 4,6 | 50,0 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation | **18,6** | 13,8 | 34,8 |
| **Principales données d'exploitation** | | | |
| Pièces de circulation produites (en millions) | **2 055,4** | 1 363,2 | 50,8 |
| Produits d'investissement en or (en milliers d'onces) | **285,8** | 237,6 | 20,3 |
| Nombre d'employés | **672** | 471 | 42,7 |
| Bénéfice brut | **72,0** | 54,5 | 32,1 |
| Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé | **154,0** | 67,0 | 130,0 |
| Rendement des capitaux propres avant impôt | **17,4 %** | 0,6 % | 2 800,0 |
| Ratio d'endettement | **0,21:1** | 0,29:1 | (33,3) |
| Avoir de l'actionnaire | **97,0** | 86,0 | 12,8 |
| Production totale (en millions de pièces) | **2 060,8** | 1 367,5 | 50,7 |

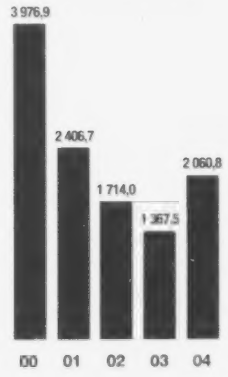
**Revenus (par segment)**
(en millions $)




**Bénéfice net (perte nette)**
(en millions $)




**Production totale**
(en millions de pièces)



## Monnaie royale canadienne

La Monnaie royale canadienne est une société d'État à vocation entièrement commerciale, chargée de produire toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et d'en gérer la distribution. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Comptant parmi les plus grands affineurs d'or au monde, elle affine et refond de l'or pour des clients canadiens et étrangers.

Revenus par segment

- Pièces de circulation canadiennes 63.4
- Pièces numismatiques canadiennes 52.6
- Pièces de circulation et numismatiques étrangères 25.1
- Produits d'investissement, affinage et autres 183.9

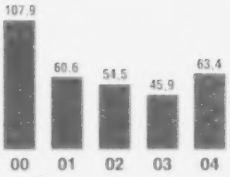
Avec des revenus de 324,2 millions de dollars et un bénéfice net de 11,1 millions en 2004, la Monnaie a effectué en 12 mois un des redressements les plus spectaculaires de son histoire.

## Pièces de circulation canadiennes

La Monnaie est chargée entre autres de :

- fournir à la population des pièces de qualité, fabriquées au meilleur coût
- gérer les stocks et la distribution de ces pièces
- faire connaître des personnages, des lieux et des événements importants de l'histoire du Canada.

Revenus (en millions $)




Les revenus ont augmenté en raison d'une forte croissance économique et de l'émission de trois pièces durant l'année 2004, première d'un programme de plusieurs années mettant à l'honneur des héros et des événements historiques canadiens.

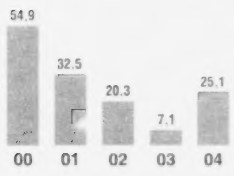
Revenus (en millions $)

En exploitant uniquement des thèmes bien documentés et en fixant soigneusement les tirages, la Monnaie a écoulé entièrement 18 des 50 émissions numismatiques de 2004 (contre six en 2003).

## Pièces de circulation étrangères

Pour le compte de pays étrangers, la Monnaie conçoit et frappe des pièces numismatiques et de circulation et des flans à l'aide de divers alliages et de son procédé de placage multicouche, mis au point pour fabriquer les pièces canadiennes. Elle vend aussi de l'outillage de frappe et des services de consultation.

Revenus (en millions $)




Durant l'année, la Monnaie a regagné d'anciens clients de longue date et démontré, en proposant l'exemple du Canada, l'efficacité de sa technologie.

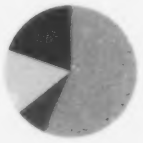
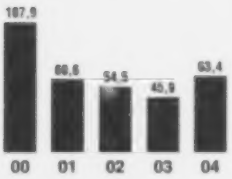
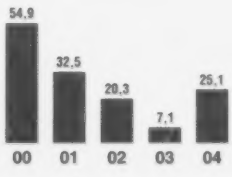
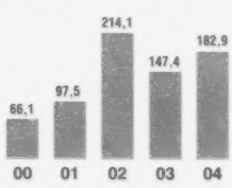
## Produits d'investissement et affinage

La Monnaie produit des pièces en or et en argent pour les collectionneurs et les investisseurs. Elle vend aussi de l'or fin sous forme de lingots et de grenailles, affine de l'or et en refond pour ses clients canadiens et étrangers.

Revenus (en millions $)

La demande de produits d'investissement a été particulièrement forte en 2004, à cause du piètre rendement des marchés financiers et de la dépréciation du dollar américain.

# La Monnaie... d'un coup d'œil

| SECTEUR D'ACTIVITÉ | RÉSULTATS |
|---|---|
| **Monnaie royale canadienne**<br>La Monnaie royale canadienne est une société d'État à vocation entièrement commerciale, chargée de produire toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et d'en gérer la distribution. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Comptant parmi les plus grands affineurs d'or au monde, elle affine et refond de l'or pour des clients canadiens et étrangers. | Revenus par segment<br>  <br>■ Pièces de circulation canadiennes 63,4<br>■ Pièces numismatiques canadiennes 52,6<br>■ Pièces de circulation et numismatiques étrangères 25,1<br>■ Produits d'investissement, affinage et autres 183,9<br><br>Avec des revenus de 324,2 millions de dollars et un bénéfice net de 11,1 millions en 2004, la Monnaie a effectué en 12 mois un des redressements les plus spectaculaires de son histoire. |
| **Pièces de circulation canadiennes**<br>La Monnaie est chargée entre autres de :<br>• fournir à la population des pièces de qualité, fabriquées au meilleur coût<br>• gérer les stocks et la distribution de ces pièces<br>• faire connaître des personnages, des lieux et des événements importants de l'histoire du Canada. | Revenus (en millions $)<br>  <br><br>Les revenus ont augmenté en raison d'une forte croissance économique et de l'émission de trois pièces durant l'année 2004, première d'un programme de plusieurs années mettant à l'honneur des héros et des événements historiques canadiens. |
| **Pièces numismatiques canadiennes**<br>Les produits numismatiques célèbrent la diversité de la culture, la richesse de l'histoire, la splendeur naturelle et les hauts faits canadiens. La Monnaie émet aussi des versions hors-circulation, spécimen et épreuve numismatique des pièces de circulation. | Revenus (en millions $)<br> <br><br>En exploitant uniquement des thèmes bien documentés et en fixant soigneusement les tirages, la Monnaie a écoulé entièrement 18 des 50 émissions numismatiques de 2004 (contre six en 2003). |
| **Pièces de circulation étrangères**<br>Pour le compte de pays étrangers, la Monnaie conçoit et frappe des pièces numismatiques et de circulation et des flans à l'aide de divers alliages et de son procédé de placage multicouche, mis au point pour fabriquer les pièces canadiennes. Elle vend aussi de l'outillage de frappe et des services de consultation. | Revenus (en millions $)<br>  <br><br>Durant l'année, la Monnaie a regagné d'anciens clients de longue date et démontré, en proposant l'exemple du Canada, l'efficacité de sa technologie. |
| **Produits d'investissement et affinage**<br>La Monnaie produit des pièces en or et en argent, ainsi que des plaquettes, des lingots et des granules d'or. Elle affine de l'or, entrepose et analyse des métaux précieux et offre des consultations. Polyvalente, elle est en mesure d'offrir au client une solution intégrale. | Revenus (en millions $)<br>  <br><br>La demande de produits d'investissement a été particulièrement forte en 2004, à cause du piètre rendement des marchés financiers et de la dépréciation du dollar américain. |

## STATISTIQUES

Revenus par région (en millions $)

| | |
|---|---|
| Canada | 143,0 |
| États-Unis | 109,6 |
| Asie | 52,7 |
| Amérique latine | 5,3 |
| Afrique | 7,0 |
| Europe | 6,6 |

Production (en millions de pièces)

| | |
|---|---|
| 1 cent | 788,2 |
| 5 cents | 132,1 |
| 10 cents | 214,1 |
| 25 cents | 221,4 |
| 1 dollar | 9,9 |
| 2 dollars | 12,9 |

Revenus par région (en %)

| | |
|---|---|
| Canada | 85,7 |
| États-Unis | 5,4 |
| Europe | 7,8 |
| Autres | 1,1 |

Revenus par région (en %)

| | |
|---|---|
| Asie | 52,5 |
| Amérique latine | 18,8 |
| Afrique | 28,7 |

Revenus par région (en %)

| | |
|---|---|
| Canada | 23,3 |
| États-Unis | 53,7 |
| Asie | 21,5 |
| Autres | 1,5 |

## PERSPECTIVES

Avec la croissance économique prévue pour 2005, la Monnaie devrait continuer de faire des profits. Elle poursuivra sa nouvelle politique d'entreprise allégée pour atteindre des revenus de un milliard de dollars d'ici 2009 et procurer un important seigneurage au gouvernement du Canada.

Prévoyant une forte demande intérieure, la Monnaie augmentera la capacité de placage à l'usine de Winnipeg et la capacité de production de pièces à teinte dorée, dont le flan du dollar.

Les tirages limités de produits numismatiques presseront les collectionneurs de se les procurer sans délai. En 2005, la Monnaie abordera un thème enraciné dans la psyché collective canadienne, qui saura plaire d'un océan à l'autre.

Les ventes de pièces étrangères devraient continuer de croître au même rythme qu'en 2004, à mesure qu'augmente le prix des alliages et que le personnel des ventes, plus nombreux, regagne la clientèle traditionnelle. La Monnaie continuera d'offrir des solutions intégrées comprenant des transferts de technologie et des services de consultation.

Les métaux précieux constituent un marché cyclique, parvenu à maturité, mais les perspectives restent bonnes pour les produits d'investissement. En 2005, l'affinage de l'argent s'ajoutera à la gamme de services offerts.

# Message du président du Conseil

Le Conseil d'administration a travaillé fort ces dernières années pour inspirer, favoriser et faciliter le changement au sein de la Monnaie royale canadienne. C'est qu'il fallait des transformations, à la fois amples et profondes, pour ramener la Société à la rentabilité et la reconcentrer sur son activité première.

Je suis très heureux de pouvoir affirmer que nos efforts ont été récompensés l'an dernier. Le Conseil n'en a pas moins continué d'améliorer son fonctionnement et de s'acquitter de ses responsabilités avec une diligence et une volonté renouvelées.

Deux nouveaux comités ont vu le jour en 2004 : celui de la Planification stratégique et celui des Candidatures, qui gère les nominations au Conseil. Notre travail par comités permet de resserrer et de régulariser les rapports avec la direction, si bien que les questions primordiales sont portées à notre attention plus tôt et que les décisions suivent plus rapidement.

Le Conseil a aussi élaboré des politiques qui renforcent l'avantage concurrentiel de la Monnaie en déterminant selon de nouveaux critères les tirages des pièces numismatiques.

Non content de simplement appuyer l'équipe de direction, le Conseil veut aussi l'inciter à prendre les meilleures décisions – porteuses des meilleurs résultats – pour le bien de l'actionnaire et de la population canadienne. Nous voulons que la Monnaie, qui est déjà un modèle de gouvernance, perfectionne encore ses pratiques par un dialogue constructif avec d'autres sociétés d'État et des organismes du secteur privé.

L'un des objectifs en 2005 est de compléter le plan stratégique en mettant au point une méthode de gestion des risques de l'entreprise.

La feuille d'érable est l'un des emblèmes nationaux les mieux connus dans le monde. Cette version colorée de la Feuille d'érable en argent, émise en 2004, enchante les Canadiens et les collectionneurs. Le tirage est épuisé.

Reproduisant en argent sterling le motif du « 5-cents » en tombac de 1944, la pièce du 60e anniversaire du jour J a connu un succès immédiat auprès des numismates et des collectionneurs de souvenirs militaires. Les 20 000 exemplaires ont tous été écoulés.

Maintenant que nous avons retrouvé le chemin de la rentabilité, il s'agit d'obtenir une croissance durable. Il appartient à la direction d'établir des stratégies précises dans ce but, que mes collègues et moi-même allons examiner, critiquer et approuver dès qu'elles s'accorderont avec les meilleurs intérêts de la Société et du gouvernement canadien.

La bonne gestion exige de la volonté, mais aussi du temps et des efforts. En 2004, les membres du Conseil n'ont pas ménagé les leurs, je tiens à le souligner. Qu'il s'agisse de siéger en comités, de travailler aux côtés de l'équipe de direction, de prendre part à des activités de l'industrie afin de parfaire leur connaissance du marché et du domaine où nous oeuvrons, tous se sont dépensés sans compter.

Je félicite sincèrement le président, M. David Dingwall, qui a su par son enthousiasme et son dynamisme inspirer le personnel tout entier et lui insuffler le désir de travailler à la croissance et à la prospérité de l'entreprise. Et je remercie chaleureusement nos employés, ainsi que les clients et les partenaires de la Monnaie, d'avoir manifesté si concrètement leur volonté de contribuer à ces objectifs.

La croissance est là, comme un fruit mûr, qui nous attend. C'est pourquoi nous adhérons avec enthousiasme aux plans ambitieux que nous nous sommes fixés.

*Le président du Conseil d'administration,*

Emmanuel Triassi
Monnaie royale canadienne

# Message du président

Il s'est opéré en 2004 une vaste réorganisation et un profond changement culturel à la Monnaie royale canadienne. Nous avons recommencé à faire des profits et nous avons préparé notre croissance en 2005, en remaniant tous les rouages de l'entreprise pour offrir de la valeur à nos clients et à notre actionnaire, le gouvernement du Canada. Nous avons connu une croissance importante et ajouté 201 employés à notre effectif. Nous avons clôturé l'année avec un surplus de 16 millions de dollars, couronnant l'un des redressements financiers les plus spectaculaires de l'histoire de la Monnaie.

L'actionnaire a encaissé 64,3 millions de dollars sous forme de seigneurage (la différence entre la valeur faciale des pièces de circulation et les coûts liés à leur production et leur distribution). Et pour la première fois en une décennie, la Monnaie se propose en 2005 de déclarer et de verser un dividende au gouvernement du Canada, au montant de un million de dollars.

Tout indique que nous avons choisi la bonne voie, celle qui fera d'une entreprise manufacturière une grande marque de prestige reconnue de plein droit. Celle qui ouvrira des débouchés nouveaux et variés, où la Monnaie gagnera en solidité et en polyvalence. Celle où, forts d'un solide bilan, nous pourrons nous consacrer davantage à nos clients. Nous n'en sommes qu'aux premières étapes, mais déjà les résultats sont excellents.

Notre culture d'entreprise est la clé de notre succès. Les employés adhèrent au changement d'autant plus volontiers qu'on leur parle constamment de la nouvelle vision de la Monnaie et de l'accent mis sur la clientèle, aux réunions plénières trimestrielles, à la tribune du Conseil des leaders et à l'assemblée annuelle des employés. Nous avons investi trois pour cent de la masse salariale dans la formation. En 2005, nous allons bonifier notre programme de récompense aux employés pour reconnaître leurs contributions au redressement. Tant par leur discipline que leur créativité, ils ont été tout à fait remarquables.

La philosophie de l'entreprise allégée y est aussi pour beaucoup. Elle a permis de réduire considérablement les délais d'exécution et le volume des stocks, de rationaliser les

Le 21 octobre 2004, le Canada a émis la toute première pièce de circulation colorée au monde : le Coquelicot. En moins d'un mois, les Canadiens s'en sont procuré 28 millions d'exemplaires; 69 000 rouleaux et plus de 45 000 exemplaires de collection ont été écoulés.

Le 25e anniversaire de la Feuille d'érable en or a été l'occasion d'en changer le motif, pour la première fois depuis sa création en 1979. En l'espace d'une semaine, le tirage limité à 10 000 exemplaires était épuisé, la pièce séduisant autant les collectionneurs que les investisseurs, deux marchés habituellement distincts.

opérations dans tous les secteurs et, surtout, de retrouver un contact direct avec les clients, leurs valeurs et leurs priorités.

Entre autres projets technologiques, nous avons conçu un nouveau site Internet qui facilitera les interactions avec nos clients et nos partenaires et qui mise à fond sur le commerce électronique de détail (*e-tail*). Lancé au début de 2005, il devrait faire grimper encore les ventes par Internet, déjà supérieures de 62 % en 2004. Nous avons aussi mis à niveau nos plateformes de technologie de l'information en vue de moderniser en 2005 notre système PRE (Planification des ressources de l'entreprise).

Nous allons de l'avant avec d'ambitieux projets de croissance. Nous continuerons d'offrir de la valeur à nos clients en lançant des produits numismatiques inédits et des pièces de circulation aux motifs irrésistibles. Nous étendrons notre activité dans le secteur des pièces étrangères, nous installerons une affinerie d'argent à Ottawa et nous étudierons la possibilité d'aménager dans notre site Internet un véhicule d'échange de métaux précieux.

Nous entretiendrons avec nos clients et nos partenaires le dialogue que nous avons instauré au prix de tant d'efforts. Par un mécanisme conçu exprès pour eux, les clients pourront nous faire part de leurs opinions et commentaires, dont nous tiendrons compte régulièrement aux réunions de la direction pour évaluer nos façons de faire et les améliorer au besoin.

En 2004, nous avons raffiné nos stratégies d'exécution pour atteindre les nombreux buts fixés. Poursuivant dans la même veine, nous nous montrerons à la hauteur du défi de 2005, qui est d'offrir encore plus de produits et de services.

Nos projets sont certes ambitieux, mais nous allons les mener à bien parce que nous les abordons avec la confiance légitime que nous inspire le succès de cette année.

*Le président,*

David C. Dingwall
Monnaie royale canadienne

# Objectifs et rendement

| LIGNE COMMERCIALE | OBJECTIFS DE 2004 |
| --- | --- |
| **Monnaie royale canadienne**<br>« Redevenue rentable en 2004, la Monnaie s'apprête maintenant à connaître une croissance en 2005 et au delà. »<br>*David C. Dingwall*<br>*Président* | 1. Générer un profit et soutenir la viabilité à long terme de la Société.<br>2. Créer un climat de travail où tous les employés puissent contribuer à faire de la Société un chef de file du monnayage mondial. |
| **Pièces de circulation canadiennes**<br>« L'agrandissement de l'usine de placage donnera plus de souplesse à l'exploitation et rapatriera à l'interne la production des flans de la pièce de un dollar. »<br>*Manon Laplante, directrice exécutive*<br>*Pièces de circulation canadiennes* | 1. Veiller à ce que les pièces de circulation soient de haute qualité, produites au meilleur coût et qu'elles suffisent aux besoins du commerce et de la distribution automatique.<br>2. Accroître la demande et le seigneurage en émettant des nouvelles valeurs ou des pièces commémoratives.<br>3. Rehausser constamment l'exploitation et les bénéfices. |
| **Pièces numismatiques canadiennes**<br>« Les nouvelles politiques de la Monnaie et les délais de production plus courts ont fait tripler le nombre d'émissions entièrement écoulées. »<br>*Greg Smith, directeur exécutif*<br>*Produits numismatiques* | 1. Hausser le revenu en étendant le marché.<br>2. Accroître la contribution au bénéfice en réduisant les coûts.<br>3. Renforcer le portefeuille et la valeur de placement des produits de la Monnaie. |
| **Pièces de circulation étrangères**<br>« Par un ciblage déterminé de la clientèle, la Monnaie s'est implantée plus solidement dans le marché des pièces de circulation étrangères. »<br>*Peter J. Ho, directeur exécutif*<br>*Pièces de circulation étrangères* | 1. Viser surtout des pays qui profiteraient le plus du procédé de placage multicouche de la Monnaie.<br>2. Obtenir le meilleur rendement du capital investi dans l'évaluation des soumissions.<br>3. Promouvoir les services à valeur ajoutée. |
| **Produits d'investissement et affinage**<br>« Avec sa nouvelle affinerie d'argent qui s'en vient en 2005 et ses autres initiatives axées sur le client, la Monnaie s'impose comme un acteur de premier plan dans le marché. »<br>*David Madge, directeur exécutif*<br>*Produits d'investissement et affinage* | 1. Accroître la visibilité dans le marché.<br>2. Faire fructifier le capital-marques de la Feuille d'érable et de la Monnaie par de nouveaux motifs.<br>3. Étendre les services d'affinage et la part de marché. |

| RENDEMENT EN 2004 | PRINCIPAL INDICATEUR |
|---|---|

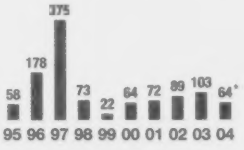
- Réalise un bénéfice net de 11 millions $.
- Termine l'année avec un solde de trésorerie de 22 millions $ (19 millions en 2003) et des bénéfices non répartis de 57 millions $ (46 millions en 2003).
- Applique des plans de relève afin de transmettre les connaissances et de perpétuer la qualité du leadership.
- Offre une formation au leadership à tous les employés essentiels.
- Constitue des équipes interfonctionnelles qui mènent à terme 132 *kaizens* pour améliorer la fluidité des opérations.

Bénéfice net (en millions $)

- Distribue 1 376 millions de pièces, répondant à toutes les demandes.
- Fait passer le seigneurage à 64,3 millions $ (28 millions en 2003).
- Émet trois pièces commémoratives :
  - Coquelicot (28,9 millions d'exemplaires)
  - Dollar porte-bonheur (6,5 millions d'exemplaires)
  - L'Acadie (15,5 millions d'exemplaires)
- La récupération des alliages génère un revenu de 8 millions de dollars.
- Les mesures d'allégement haussent de 10 % la capacité de l'usine de placage.
- Mise en rouleau et emballage incorporés à l'usine de Winnipeg par mesure stratégique d'intégration verticale.

Seigneurage (en millions $)

*(à la fin de l'exercice du gouvernement du Canada)*



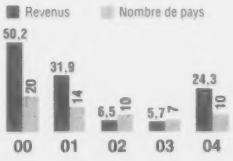

** estimation pour l'année civile*

- Attire 20 000 nouveaux clients par le programme de pièces de circulation.
- Crée un ensemble-cadeau de Noël qui est distribué par La Baie et Zellers.
- Lance aussi des ensembles de naissance, de mariage et de remise de diplôme.
- Crée un emballage uniforme qui réduit les coûts.
- Des campagnes de webmarketing font augmenter de 59 % les ventes par Internet.
- Atteint un haut degré de diversité en lançant 50 produits (37 en 2003).
- Écoule entièrement 18 des 30 nouvelles pièces émises.
- Limite à 12 mois la période de vente des nouveaux produits.
- Intègre dans une seule chaîne d'opérations le développement des nouveaux produits.

Pièces numismatiques écoulées

- Obtient des contrats avec 10 pays.
- Remporte 40 % des soumissions présentées.
- Décroche le plus gros contrat de l'histoire de la Monnaie pour la production d'une même pièce, la baht thaïlandais à un milliard d'exemplaires.
- Mise sur la renommée internationale des pièces de collection et obtient des contrats numismatiques aux Bermudes, en Équateur et à Panama.
- Mène 13 activités promotionnelles au pays et à l'étranger.

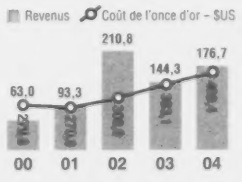
Revenus* / Nombre de pays




** sauf produits numismatiques*

- Le président visite la société aurifère Tanaka au Japon, une première en plus de huit ans.
- Souligne par un motif commémoratif le 25e anniversaire de la Feuille d'érable en or.
- Élabore un plan pour lancer l'affinage de l'argent en 2005.
- Mise sur le service à la clientèle et enregistre une hausse de 46 % des dépôts d'or brut à l'affinerie.
- Conclut un marché à long terme avec Cambior, un nouveau client de la Monnaie.

Revenus des produits d'investissement / Coût de l'or



## Monnaie royale canadienne

« Redevenue rentable en 2004, la Monnaie s'apprête maintenant à connaître une croissance en 2005 et au delà. »

*David C. Dingwall*
*Président*

1. Générer un profit et soutenir la viabilité à long terme de la Société.
2. Créer un climat de travail où tous les employés puissent contribuer à faire de la Société un chef de file du monnayage mondial.

## Pièces de circulation canadiennes

« L'agrandissement de l'usine de placage donnera plus de souplesse à l'exploitation et rapatriera à l'interne la production des flans de la pièce de un dollar. »

*Manon Laplante, directrice exécutive*
*Pièces de circulation canadiennes*

1. Veiller à ce que les pièces de circulation soient de haute qualité, produites au meilleur coût et qu'elles suffisent aux besoins du commerce et de la distribution automatique.
2. Accroître la demande et le seigneurage en émettant des nouvelles valeurs ou des pièces commémoratives.
3. Rehausser constamment l'exploitation et les bénéfices.

1. Hausser le revenu en étendant le marché.
2. Accroître la contribution au bénéfice en réduisant les coûts.
3. Renforcer le portefeuille et la valeur de placement des produits de la Monnaie.

## Pièces de circulation étrangères

« Par un ciblage déterminé de la clientèle, la Monnaie s'est implantée plus solidement dans le marché des pièces de circulation étrangères. »

*Peter J. Ho, directeur exécutif*
*Pièces de circulation étrangères*

1. Viser surtout des pays qui profiteraient le plus du procédé de placage multicouche de la Monnaie.
2. Obtenir le meilleur rendement du capital investi dans l'évaluation des soumissions.
3. Promouvoir les services à valeur ajoutée.

1. Accroître la visibilité dans le marché.
2. Faire fructifier le capital-marques de la Feuille d'érable et de la Monnaie par de nouveaux motifs.
3. Étendre les services d'affinage et la part de marché.

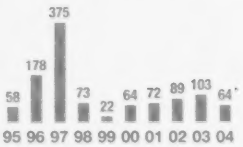
- Réalise un bénéfice net de 11 millions $.
- Termine l'année avec un solde de trésorerie de 22 millions $ (19 millions en 2003) et des bénéfices non répartis de 57 millions $ (46 millions en 2003).
- Applique des plans de relève afin de transmettre les connaissances et de perpétuer la qualité du leadership.
- Offre une formation au leadership à tous les employés essentiels.
- Constitue des équipes interfonctionnelles qui mènent à terme 132 *kaizens* pour améliorer la fluidité des opérations.

Bénéfice net (en millions $)

- Distribue 1 376 millions de pièces, répondant à toutes les demandes.
- Fait passer le seigneurage à 64,3 millions $ (28 millions en 2003).
- Émet trois pièces commémoratives :
  - Coquelicot (28,9 millions d'exemplaires)
  - Dollar porte-bonheur (6,5 millions d'exemplaires)
  - L'Acadie (15,5 millions d'exemplaires)
- La récupération des alliages génère un revenu de 8 millions de dollars.
- Les mesures d'allégement haussent de 10 % la capacité de l'usine de placage.
- Mise en rouleau et emballage incorporés à l'usine de Winnipeg par mesure stratégique d'intégration verticale.

Seigneurage (en millions $)

*(à la fin de l'exercice du gouvernement du Canada)*



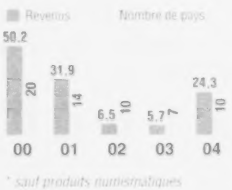

** estimation pour l'année civile*

- Attire 20 000 nouveaux clients par le programme de pièces de circulation.
- Crée un ensemble-cadeau de Noël qui est distribué par La Baie et Zellers.
- Lance aussi des ensembles de naissance, de mariage et de remise de diplôme.
- Crée un emballage uniforme qui réduit les coûts.
- Des campagnes de webmarketing font augmenter de 59 % les ventes par Internet.
- Atteint un haut degré de diversité en lançant 50 produits (37 en 2003).
- Écoule entièrement 18 des 30 nouvelles pièces émises.
- Limite à 12 mois la période de vente des nouveaux produits.
- Intègre dans une seule chaîne d'opérations le développement des nouveaux produits.

Pièces numismatiques écoulées

- Obtient des contrats avec 10 pays.
- Remporte 40 % des soumissions présentées.
- Décroche le plus gros contrat de l'histoire de la Monnaie pour la production d'une même pièce, la baht thaïlandais à un milliard d'exemplaires.
- Mise sur la renommée internationale des pièces de collection et obtient des contrats numismatiques aux Bermudes, en Équateur et à Panama.
- Mène 13 activités promotionnelles au pays et à l'étranger.

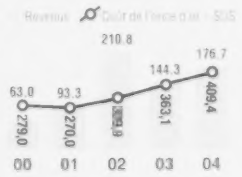
Revenus* / Nombre de pays




** sauf produits numismatiques*

- Le président visite la société aurifère Tanaka au Japon, une première en plus de huit ans.
- Souligne par un motif commémoratif le 25e anniversaire de la Feuille d'érable en or.
- Élabore un plan pour lancer l'affinage de l'argent en 2005.
- Mise sur le service à la clientèle et enregistre une hausse de 46 % des dépôts d'or brut à l'affinerie.
- Conclut un marché à long terme avec Cambior, un nouveau client de la Monnaie.

Revenus des produits d'investissement / Coût de l'or



À force de mobiliser des intervenants et de cultiver des liens, la Monnaie s'est ouvert de nouveaux débouchés, dont le plus gros contrat de son histoire pour la production, à un milliard d'exemplaires, d'une pièce de circulation pour le gouvernement de la Thaïlande.

S'inspirant d'une grande légende canadienne, la Monnaie a frappé un dollar porte-bonheur officiel qu'elle a offert à chacun des athlètes canadiens aux Jeux d'Athènes. Plus de six millions de ces pièces de circulation ont été distribuées par la Banque Royale et un tirage spécial de 20 000 pièces colorées a été entièrement écoulé.

# Visibilité et diligence

En 2004, la Monnaie a voulu renouer avec des clients et mieux saisir ce qui a de la valeur à leurs yeux. À son invitation, marchands et distributeurs sont venus à Ottawa pour discuter de l'expansion du bassin des collectionneurs et de la promotion des valeurs du marché secondaire. La Monnaie a aussi dévoilé à ses intermédiaires de vente son plan stratégique et ses gammes de produits, et elle a invité les membres du Club des Maitres à chaque lancement de pièces tenu dans leur région.

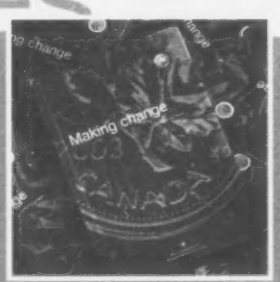
Des cadres supérieurs ont assisté à des congrès bancaires et à des activités du Fonds monétaire international. D'autres ont rendu visite aux grandes banques du Canada pour évaluer les besoins de chacune et leur faire part du plan pluriannuel concernant les pièces de circulation. Les entreprises de transport blindé ont été dûment consultées, elles qui contribuent tant à l'efficacité du réseau complexe de distribution des pièces canadiennes.

Le président, des représentants de commerce et des gestionnaires d'atelier ont visité des clients étrangers. Des cadres et des représentants du secteur numismatique ont participé à des assemblées d'associations pour s'entretenir en personne avec des clients. La Monnaie s'est concentrée en 2004 sur un nombre plus restreint de clients étrangers, les plus susceptibles de se convertir aux pièces de monnaie plaquées dont elle est un des principaux fournisseurs mondiaux.

# l'année en images

En 2003, une pièce épreuve numismatique de 1 cent avec placage en or sélectif a eu l'heur de plaire aux collectionneurs et soulève beaucoup d'intérêt sur le marché secondaire. La Monnaie avait une idée précise en tête lorsqu'elle l'a créée.

L'idée était de faire du rapport annuel un objet de collection, en insérant la pièce dans un nombre restreint d'exemplaires. Elle était bonne : le rapport de 2003 s'est vendu à 9 100 exemplaires, illustrant le nouvel esprit de créativité d'une entreprise convertie au régime minceur.



# Minceur et rentabilité

Après trois années de pertes d'exploitation, la Monnaie a réalisé un bénéfice, soit 16 millions de dollars avant impôt, bien au-dessus des 3,7 millions escomptés. Elle a procuré un revenu de seigneurage de 64,3 millions de dollars et se propose, pour la première fois en 10 ans, de déclarer et de verser en 2005 un dividende au montant de un million de dollars.

Son succès est dû en grande partie au fait qu'elle a adopté un régime d'entreprise allégée (*Lean*). Dans le but d'offrir un maximum de valeur au client, des équipes mixtes ont mené pas moins de 132 initiatives d'allégement des opérations à toutes les étapes : traitement des commandes, mesure de la satisfaction, production des coins de frappe, gravure, soumissions, lancement de nouveaux produits, etc.

La Monnaie a ramené à un peu plus de 800 le nombre de ses fournisseurs, qui excédait 6 000 auparavant, et relevé ses marges en réduisant énormément ses délais d'exécution : de 209 à 30 jours pour l'assemblage et l'expédition, de 134 à 83 jours pour la conception des produits, et de 222 à 65 jours pour la production des pièces d'investissement.

La Monnaie a modernisé le système de gestion du cycle de vie de ses produits. Où qu'on se trouve dans la chaîne de production, on peut désormais accéder à un dépôt central qui intègre la conception assistée en trois dimensions avec les caractéristiques techniques des produits et des renseignements sur la conception et le lancement de nouveaux produits, les modifications techniques et le déroulement des opérations.

La pièce à quadruple camée porte les quatre effigies de la reine Elizabeth II qui se sont succédé depuis 1953 sur nos pièces de monnaie. Fixé d'après le nombre de commandes, le tirage maximum de 1 000 exemplaires s'est épuisé en l'espace d'un mois.

Cette année, la Monnaie agrémente son rapport d'une version spéciale de la pièce vedette de 2004, le *Coquelicot*, en épreuve numismatique d'argent sterling avec la fleur emblématique en relief plaquée or. La forte demande anticipée a porté le tirage à 15 000 exemplaires.

La pièce *L'Acadie* a été dévoilée à Bayside (N.-B.) pour souligner le 400e anniversaire de la première colonie française en Amérique du Nord, à l'île Sainte-Croix (N.-B.). Produite à plus de 15 millions d'exemplaires, on la trouve peu en circulation, les gens préférant la garder en souvenir.

Les produits de 2004 entièrement écoulés : pièce Premier jour du *Coquelicot* et sa version en argent; ensembles de collection du *Dollar porte-bonheur*, dont celui en auréate d'argent; pièce de cinq cents en argent sterling commémorant le 60e anniversaire du jour J; ensemble-cadeau avec pièce colorée de 25 cents ornée d'un Père Noël; pièce d'investissement du 25e anniversaire de la *Feuille d'érable en or*.

Conçue d'après les études de marché de la Monnaie, la série « Merveilles de la nature » n'en finit plus de séduire les collectionneurs avec ses hologrammes, ses reliefs en couleur, ses placages sélectifs. La pièce *Icebergs* s'est écoulée en un rien de temps.

# Créativité et souplesse

En choisissant ses thèmes, ses motifs et ses techniques d'après des études de marché intensives, la Monnaie a produit en 2004 des pièces vedettes qui se sont écoulées rapidement. Mentionnons, notamment, la première pièce de circulation colorée au monde, le *Coquelicot* émis en l'honneur des anciens combattants du Canada et distribué dans tout le pays grâce à une entente avec Tim Hortons. Cette pièce de 25 cents a été tirée à 28,5 millions d'exemplaires et pas moins de 69 000 rouleaux ont été vendus par Internet et par sollicitation postale.

La Monnaie a aussi émis avec le concours de la Banque Royale du Canada une version de circulation du *Dollar porte-bonheur*, au logo du Comité olympique canadien. Six millions d'exemplaires ont été absorbés par le réseau de distribution national en l'espace de deux mois et la demande globale de pièces de un dollar a augmenté de 62 %. En numismatique, différents produits ont été offerts aux collectionneurs et aux acheteurs au détail, souvent des éditions spéciales de pièces de circulation. Dix-huit de ces produits ont été entièrement écoulés, contre trois seulement en 2003.

La Monnaie a ajouté des attractions interactives à sa boutique d'Ottawa, dont une machine à frapper des jetons souvenirs, que 44 % des visiteurs ont voulu essayer. Les articles à thème canadien autres que les pièces de monnaie ont procuré un revenu supplémentaire de 190 000 $.

En septembre 2004, la Monnaie a conclu le plus gros marché de son histoire pour la production d'une même pièce : un milliard de baht pour la Thaïlande. L'usine de Winnipeg prévoit exécuter cette commande colossale d'ici août 2005.

La Monnaie produit les pièces de circulation de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, un client qui lui est fidèle depuis plus de 10 ans. Les pièces de plus faible valeur sont frappées selon son procédé de placage, une option économique qui séduit de plus en plus les gouvernements étrangers.

# Rigueur et discipline

La Monnaie a mené en 2004 d'ambitieux projets de croissance, de transformation culturelle et de renouveau administratif. Elle n'a rien négligé pour soutenir le moral des employés, stimuler leur enthousiasme, les tenir informés et les intéresser de près à l'entreprise.

Les chefs ont tenu régulièrement des rencontres administratives et des réunions du Comité exécutif, ils ont participé à des journées de réflexion et assisté à des conférences d'experts. Le chef des Services financiers a présenté des exposés trimestriels aux employés et la direction a tenu son deuxième Conseil des leaders pour leur expliquer les objectifs commerciaux, les stratégies pour les atteindre et l'accent mis sur le client.

De nouvelles recrues ont passé six jours à se familiariser avec les différentes étapes de la chaine de production. Les employés du centre d'appels et de la boutique ont suivi un cours de service à la clientèle. Conformément au plan de relève, plus d'une cinquantaine d'employés ont suivi pendant cinq jours un stage de formation au leadership. La Monnaie entend bien suppléer en douceur et de façon intelligente aux retraites massives de *baby-boomers* qui perturberont bientôt le marché du travail en Amérique du Nord.

Le Conseil d'administration a mené à terme une revue exhaustive de la régie interne. Il a créé deux nouveaux comités et élaboré de nouvelles politiques concernant la propriété intellectuelle, l'établissement des tirages et la destruction de pièces.

Les plus belles pièces de platine du monde sont celles de l'ensemble platine 2004, qui s'est écoulé en quelques jours. Le tirage maximum de 380 exemplaires avait été fixé d'après les commandes reçues.

Le gouvernement du Canada rendra admissibles au REÉR les métaux précieux, considérés depuis longtemps comme un refuge sûr en période de marasme économique. La Monnaie s'attend à un regain d'intérêt pour ses produits en or fin et ses services d'entreposage.

En offrant un service clé en mains, ponctuel et précis, les agents commerciaux de l'affinerie ont fait augmenter de 42 % les dépôts d'or brut l'an dernier. La Monnaie répondra au vœu de ses clients en ajoutant l'affinage de l'argent à sa gamme de services en 2005.

# Les dirigeants

## Conseil d'administration

**Emmanuel Triassi**
Président et associé
GROUP TEQ
Westmount (Québec)
*Président du Conseil*
*Président du Comité de planification stratégique*

**David C. Dingwall**
Président de la Monnaie

**Timothy J. Spiegel**
Associé
Spiegel, Skillen & Associates
Kelowna
(Colombie-Britannique)
*Président du Comité des ressources humaines*

**Sheldon F. Brown**
Président
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney (Nouvelle-Écosse)
*Président du Comité des candidatures*

**Louis Proulx**
Président
G. Proulx & Associés
Assurances inc.
Laval (Québec)
*Président du Comité de régie*

**Ernie Gilroy**
Chef de la direction
Manitoba Floodway
Expansion Authority
Winnipeg (Manitoba)

**Hilary Goldenberg**
Présidente
Thunder Bay Terminals
Limited, filiale de
Russell Metals
Toronto (Ontario)

**Tom Taylor**
Chef de la direction
Westbrook Capital
Markham (Ontario)

**J. Marc Brûlé**
Directeur de l'exploitation
Energie Ottawa
Ottawa (Ontario)
*Président du Comité de vérification*

**Ghislain Harvey**
Président du Conseil
Centre d'accueil régional
(réadaptation) Centrari Inc.
Ville de la Baie (Québec)

## Cadres supérieurs

**Richard J. Neville**
*Vice-président*
Finances et Administration
et *chef des services financiers*

**Beverley A. Lepine**
*Administratrice en chef*
Opérations

**Marguerite F. Nadeau, c.r.**
*Vice-présidente*
Avocate générale et
secrétaire de la Société

**Nancy Cogger**
*Vice-présidente*
Marketing, Ventes
et Croissance

**Pam Aung Thin**
*Vice-présidente*
Communications

**Craig Szelestowski**
*Vice-président*
Ressources humaines et
Entreprise allégée

## Dirigeants des lignes commerciales

**Manon Laplante**
*Directrice exécutive*
Pièces de circulation
canadiennes

**Greg Smith**
*Directeur exécutif*
Produits numismatiques

**Peter J. Ho**
*Directeur exécutif*
Pièces de circulation
étrangères

**David Madge**
*Directeur exécutif*
Produits d'investissement
et affinage

# Rapport de gestion

## Vue d'ensemble

La Monnaie royale canadienne est une société d'État commerciale chargée de produire toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et d'en gérer la distribution. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement. Elle possède aussi une grande affinerie d'or.

Son activité est répartie entre quatre secteurs :

- fabrication et distribution des pièces de circulation nécessaires au marché canadien;
- conception et fabrication de pièces et de produits numismatiques destinés aux marchés des collectionneurs et des cadeaux;
- fabrication de pièces de circulation et d'autres produits pour le compte de pays étrangers;
- production de pièces et de plaquettes de métaux précieux destinées aux investisseurs; offre de services d'affinage au Canada et dans le monde entier.

**Vision :** Devenir un chef de file du monnayage mondial par sa créativité, la compétence de son personnel et la qualité de ses produits.

**Valeurs :** Respect, confiance, ingéniosité et participation. Telles sont les valeurs qui déterminent la conduite de l'entreprise dans sa quête d'excellence en monnayage.

### Objectifs de la Société

La vision de la Monnaie s'articule autour des objectifs suivants :

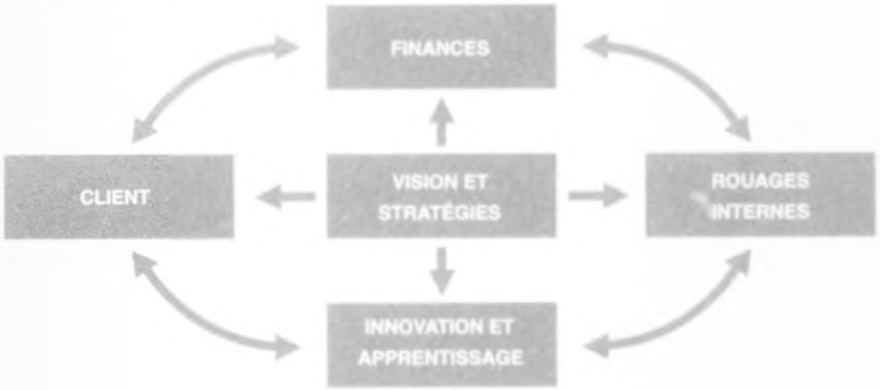
1) Produire et distribuer les pièces de circulation du Canada dans les meilleures conditions de rentabilité et veiller à ce que l'approvisionnement suffise aux besoins de la population.
2) Produire un bénéfice pour assurer sa viabilité à long terme et offrir à l'actionnaire un rendement raisonnable sous forme de seigneurage ou de dividendes.
3) Créer un milieu de travail où règnent les valeurs de l'entreprise et où tous les employés peuvent oeuvrer avec enthousiasme à la réalisation de sa vision.

La Monnaie prévoit une croissance soutenue de ses revenus, jusqu'à 1,1 milliard de dollars d'ici 2009. Selon ses projections, elle dégagera des profits et rapportera un revenu de seigneurage à son actionnaire, le gouvernement du Canada, durant toute la période de planification 2005-2009.

### Indicateurs du rendement global

La transformation en entreprise allégée (*Lean*) vise des résultats qui se mesurent à la réduction des délais d'exécution, des coûts et des stocks, à l'augmentation des profits et à l'installation d'une solide base opérationnelle et financière où asseoir la croissance.

Ces résultats se mesurent aussi d'après des objectifs financiers qui sont familiers à l'actionnaire, le gouvernement du Canada et au client, d'après le fonctionnement des rouages internes et d'après les progrès de l'innovation et de l'apprentissage, tous des éléments essentiels de la croissance future.




**Actionnaire** – Pour l'actionnaire, le rendement de la Monnaie se mesure selon les critères suivants :

- rendement des capitaux propres;
- marge sur coûts variables
- revenu sous forme de seigneurage.

**Clients** – La Monnaie mesure selon les critères suivants sa capacité d'influencer le comportement des acheteurs :

- livraison à temps;
- satisfaction de la clientèle (mesurée tous les deux ans).

**Rouages internes** – La Monnaie s'est donné les indicateurs suivants pour mesurer son rendement interne :

- indice des incidents de sécurité (fréquence et gravité des accidents mesurées durant toute l'année; politique de tolérance zéro);
- temps de cycle, dont l'amélioration correspond à une meilleure gestion des stocks.

**Mesures du rendement** – Les critères suivants servent à mesurer la capacité de créer de la valeur et de la faire augmenter :

| Indicateurs de rendement | 2003 | 2004 (prévision) | 2005 |
|---|---|---|---|
| Rendement des capitaux propres avant impôt | 0,6 % | 17 % | **15 %** |
| Marge sur coûts variables en pourcentage des revenus | 21 % | 22 % | **22 %** |
| Revenus sous forme de seigneurage (en millions de dollars) | 28 $ | 64 $ | **43 $** |
| Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé (en milliers de dollars) | 67 $ | 154 $ | **220 $** |
| Pourcentage de la marge sur coûts variables attribuable aux nouveaux produits | 29 % | 44 % | **47 %** |
| Investissement dans la formation | 3 % | 3 % | **3 %** |

## Stratégies d'entreprise

Outre l'adoption de la philosophie de l'entreprise allégée et la mise en oeuvre de stratégies propres à chacune de ces lignes commerciales, la Monnaie applique les stratégies suivantes qui valent pour toute l'organisation :

- Une étroite collaboration avec les principaux fournisseurs d'acier et d'alliages permet d'obtenir de meilleurs prix et des garanties de livraison. Les métaux représentent entre 80 et 90 % du coût des produits de la Monnaie, d'où l'importance de solides relations avec les fournisseurs. L'offre et les prix demeurent incertains dans le secteur de l'acier en particulier, en pleine transition. Fidèle à sa « cure de minceur », la Société a réduit de plus de 60 % le nombre de ses fournisseurs et effectue un suivi constant afin de conclure des ententes de longue durée avec les meilleurs et les plus fiables.
- On veille à bien préparer les employés qui assumeront les fonctions considérées cruciales au sein de l'entreprise.
- On offre dans tous les services une formation aux nouvelles techniques et procédés qui accélèrent la production, haussent la qualité et réduisent les stocks et les coûts, afin de mieux affronter une concurrence toujours plus vive.
- Comme le veut le renouvellement de l'homologation ISO 9001:2000, un programme d'amélioration continue traque sans relâche les occasions d'alléger l'entreprise.
- La conception intégrée des produits continue de se raffiner avec les outils de modélisation tridimensionnelle adoptés en 2004.
- Afin de mieux mesurer le rendement, on investit dans de nouveaux systèmes et outils qui garantissent la disponibilité de renseignements complets en temps utile.

# Rapport de gestion

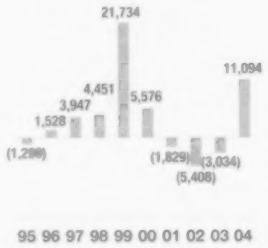
## Explication des résultats

En 2003, la Monnaie a réorganisé ses secteurs d'activité en quatre lignes commerciales et a remis l'accent sur le client. Après deux années de pertes, il importait de stabiliser les finances. La réaffectation des ressources s'est accompagnée d'un effort constant pour implanter une culture d'entreprise allégée.

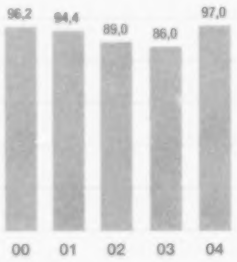
C'est ainsi que la Monnaie a pu, en 2004, dégager des revenus de 324,2 millions de dollars et un bénéfice net de 11,1 millions, l'une des plus fortes hausses jamais enregistrées sur 12 mois. L'exercice a été marqué par des ventes de nouveaux produits nettement supérieures aux attentes, des ventes constantes des produits traditionnels et des hausses de productivité sensibles dans toutes les installations :

- Une forte demande de pièces de circulation canadiennes a fait grimper la production à 1,4 milliard de pièces, une hausse de 25 % par rapport à 2003.
- Un contexte géopolitique et économique toujours incertain a fait passer à 285 800 onces les ventes de produits d'investissement en or, contre 237 600 onces en 2003.
- Des 50 pièces numismatiques lancées durant l'année, 18 ont été épuisées en quelques mois. En 2003, le rapport était de six sur 37 pièces lancées.
- Les livraisons de flans et de pièces destinés à l'étranger ont augmenté de 156 %, passant à 676,7 millions d'unités (260,8 millions en 2003). La Monnaie avait des contrats avec 10 pays, trois de plus que l'année précédente. Les revenus ont augmenté de 326 % pour passer à 24,3 millions de dollars, contre 5,7 millions en 2003.
- La quantité d'or affinée s'est accrue de 43 %, passant à 4 millions d'onces (2,8 millions en 2003).

**Bénéfice net de 10 ans (perte nette)**
(en millions $)




**Avoir de l'actionnaire**
(en millions $)




## Perspectives

En tant qu'entreprise internationale fonctionnant dans le secteur privé, la Monnaie est soumise à une multitude de facteurs économiques, dont les variations des taux de change, la fluctuation des prix des métaux précieux et la vive concurrence d'autres monnaies exploitées par des gouvernements. Son rendement est fortement influencé par l'état de santé des économies canadienne, américaine et mondiale.

Les prévisions de croissance économique et la hausse des prix de l'or et de l'argent annoncent une conjoncture telle que la Monnaie continuera de faire des profits en 2005. Déjà rentable, elle anticipe une croissance qui lui vaudra des revenus de 1,1 milliard de dollars d'ici 2009 et procurera un important seigneurage au gouvernement du Canada.

# Résultats par secteur

## Pièces de circulation canadiennes

La monnaie de circulation du Canada est la principale raison d'être de la Société. Celle-ci est chargée de :

- fournir à la population des pièces de qualité, fabriquées au meilleur coût, aux fins d'échanges commerciaux;
- garantir un approvisionnement suffisant de pièces de toute valeur à la grandeur du pays, ce qui suppose de prévoir la demande et de gérer les stocks et la distribution;
- faire connaître des personnages, des lieux et des événements importants de l'histoire du Canada.

Afin de s'acquitter de ces responsabilités, la Monnaie :

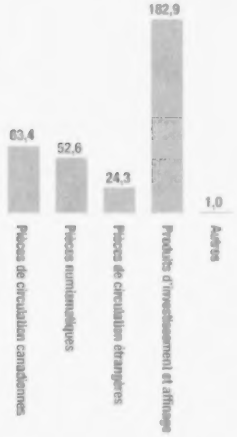
- surveille la demande de pièces et l'incidence des paiements électroniques et du recyclage;
- repère les occasions de réduire le coût des pièces;
- administre 11 entrepôts régionaux reliés par un système de suivi électronique permettant d'assurer une distribution suffisante dans toutes les régions du pays.

**Objectif stratégique :** Le secteur vise à accroître les revenus procurés au gouvernement sous forme de seigneurage, à récupérer et vendre les alliages présents dans les pièces d'avant 2001 et à réduire les coûts par des initiatives d'allégement. Le seigneurage est la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution. Il augmente donc avec la demande de pièces et avec la baisse des coûts. Depuis 1987, le gouvernement a ainsi encaissé plus de 1,7 milliard de dollars.

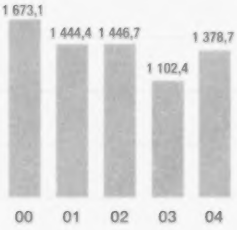
**Sommaire des résultats :** Les pièces de circulation canadiennes ont procuré un revenu de 63,4 millions de dollars, soit 38 % de plus que l'année précédente (45,9 millions), et ont été produites en plus grand nombre : 1 378,7 millions d'unités, contre 1 102,4 millions en 2003, une augmentation de 25 %. Le seigneurage tiré de leur vente s'établit à 64,3 millions de dollars, soit un bond de 129 % par rapport aux 28 millions de 2003.

**Explication des résultats :** La demande de pièces de circulation est dictée par la situation économique, les tendances du marché, l'aptitude de la Monnaie à produire des pièces qui captivent l'imagination des Canadiens, et l'efficacité de ses campagnes de vente et de marketing. En 2004, l'économie s'est portée nettement mieux qu'en 2003, où une épidémie de pneumonie atypique (SRAS) avait porté un dur coup à la région de Toronto, la plus grande consommatrice de pièces au pays.

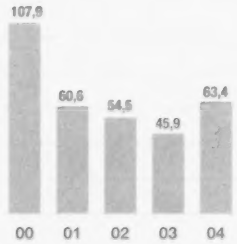
**Revenus bruts par secteur d'activité**
(en millions $)




**Production de pièces de circulation canadiennes**
(en millions)




**Revenus des pièces de circulation canadiennes**
(en millions $)



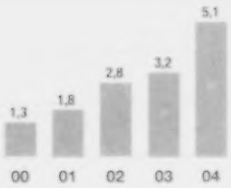
- La demande a augmenté de 25 % en moyenne, mais nettement plus pour les pièces de plus haute valeur. La production de pièces de 25 cents s'est accrue de 152 %, et la demande de pièces de un dollar, de 94 % par rapport à 2003.
- La santé de l'économie n'explique pas tout. L'année 2004 est la première d'un programme de plusieurs années où seront à l'honneur des héros canadiens et des événements historiques d'intérêt national ou provincial. Or, trois pièces de ce programme ont été émises. Celle de 25 cents, baptisée *L'Acadie*, soulignait le 400e anniversaire de la première colonie française en Amérique du Nord. Le *Dollar porte-bonheur* se voulait un symbole du succès sportif canadien. Partisane de l'équipe olympique canadienne, la Monnaie a offert un exemplaire de collection à tous les membres afin de leur porter chance aux Jeux d'Athènes. Pour en faire profiter la population, elle s'est associée au Groupe financier RBC, qui l'a distribué dans toutes les succursales de sa banque au Canada. La troisième était le *Coquelicot*, une pièce de 25 cents qui crée un précédent technologique : elle est à ce jour la seule pièce de circulation colorée au monde. Pour en assurer la diffusion à grande échelle durant les semaines entourant le jour du Souvenir, la Monnaie l'a mise en circulation dans les restaurants de la chaine Tim Hortons, un de ses importants partenaires.
- À des fins stratégiques d'intégration verticale, l'installation de Winnipeg n'a pas renouvelé une entente échue avec un sous-traitant et a repris à son compte la mise en rouleau et l'emballage des pièces finies.
- La capacité de placage à Winnipeg a augmenté de 10 %, grâce à des réductions du temps de maintenance et à des gains d'efficacité aux étapes des tests et du recuit, entre autres. D'autres changements ont diminué le gaspillage et accru le rendement, dont un redimensionnement des bandes d'acier enroulé et des réductions de carbone.
- Depuis 2003, toutes les pièces antérieures à 2001 sont fondues et les alliages récupérés sont vendus à un marchand de métaux. On les remplace par des pièces neuves fabriquées selon le procédé de placage multicouche. Cette activité a rapporté 8 millions de dollars en 2004, et contribué pour 5,4 millions au bénéfice d'exploitation. On réduit ainsi le nombre de pièces en alliage solide sur le marché, et on favorise l'acceptation et l'utilisation de distributeurs automatiques.
- Un projet pilote de recyclage commencé en 2003 est toujours au stade d'évaluation. De concert avec une tierce partie, on encourage les citoyens à recycler les pièces de monnaie qu'ils gardent chez eux en les déposant dans une machine à compter qui leur délivre un reçu. La Monnaie récupère les vieilles pièces et remet les plus récentes en circulation. Elle peut ainsi mieux contrôler la quantité de pièces dans le marché canadien et n'a pas besoin de produire autant de pièces neuves.

**Perspectives :** En prévision d'une forte hausse de la demande intérieure et étrangère en 2005, la Monnaie fera passer de 3 000 à 6 000 tonnes métriques la capacité de placage à l'usine de Winnipeg. Équipée pour produire des pièces de teinte dorée, l'usine pourra aussi fabriquer plus efficacement le flan de la pièce canadienne de un dollar.

## Produits numismatiques

Deux marchés distincts, soumis à une vive concurrence, ont occupé le secteur des pièces numismatiques en 2004 : les collectionneurs et les acheteurs de cadeaux. Ornés de motifs originaux créés par des artistes canadiens, les produits numismatiques de la Monnaie célèbrent la diversité de la culture, la richesse de l'histoire, la splendeur naturelle et les hauts faits nationaux du Canada.

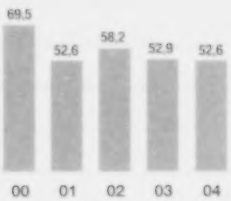
**Revenus des ventes par Internet**
(en millions $)




De ces deux marchés, c'est celui des collectionneurs qui rapporte le plus et contribue davantage à la marge sur coûts variables. En or et en argent, mais aussi en métaux communs, les produits sont offerts en ensembles annuels, en séries et en éditions spéciales. Des hologrammes, le placage sélectif et des effets au laser apportent cette touche particulière de qualité et de créativité qui fait la renommée de la Monnaie.

Bien qu'il contribue moins au revenu et au bénéfice, le marché des cadeaux est en expansion. Les acheteurs recherchent des articles originaux pour marquer de grandes occasions comme un mariage, une naissance, une remise de diplôme, etc. En ce moment, la Monnaie diversifie à la fois la présentation de ces produits et les occasions de les acheter. En 2005, par exemple, de nouveaux ensembles seront offerts pour souligner les anniversaires et les fêtes.

**Revenus des pièces numismatiques canadiennes**
(en millions $)




**Objectif stratégique :** L'objectif est double. D'abord, augmenter les ventes auprès des collectionneurs qui achètent déjà des produits de la Monnaie et étendre la clientèle aux non-collectionneurs. L'accroissement de la valeur des pièces sur le marché secondaire servira cet objectif. En second lieu, promouvoir l'achat de produits numismatiques comme cadeaux à offrir aux parents, aux amis et aux collègues. À ce propos, les mesures d'allègement destinées à réduire les délais de mise en marché se poursuivront en 2005.

**Sommaire des résultats :** Le revenu tiré des produits numismatiques a diminué de 1 %, passant à 52,6 millions de dollars (52,9 millions en 2003). Les ventes des produits traditionnels, comme les épreuves numismatiques, ont diminué de 154 %; celles des pièces nouvelles et des éditions spéciales, de 9 %. Le revenu tiré des cadeaux a augmenté de 100 %, passant à 5,6 millions de dollars (2,8 millions en 2003).

**Explication des résultats :** Consciente que la valeur apparente des pièces de collection dépend de leur rareté et de leur mérite artistique, la Société a limité les tirages pour que chaque émission soit entièrement écoulée. Dans certains cas, le tirage a même été fixé à l'avance en fonction des commandes reçues. C'est ainsi qu'on aiguise l'appétit des collectionneurs.

mais qu'on augmente aussi la valeur des pièces sur le marché secondaire, qu'on réduit les stocks et qu'on améliore les rapports avec marchands et distributeurs. En août 2004, la Monnaie a réaffirmé sa volonté de protéger les valeurs du marché secondaire en annonçant qu'elle limiterait à 365 jours la période de vente de tout produit numismatique. Elle a détruit tout le stock fabriqué avant août 2003 et a continué chaque mois de détruire le stock ayant été un an sur le marché. C'est ainsi qu'elle confère à ses produits numismatiques une rareté qui rehausse leur valeur de placement et de pièces de collection.

En s'en tenant aux valeurs essentielles des collectionneurs et en exploitant uniquement des thèmes bien documentés, la Monnaie a écoulé entièrement 18 des 50 produits lancés en 2004 en l'espace de 60 à 90 jours. En 2003, elle n'avait réussi à le faire que pour six produits sur 37.

On trouve parmi les nouveaux produits de 2004 :

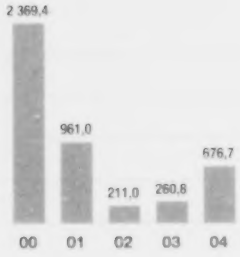
- L'ensemble de pièces et de timbres *Île Sainte-Croix*. Produit de concert avec Postes Canada, La Monnaie de Paris et La Poste de France, ce splendide ensemble commémore le 400e anniversaire du peuplement de l'Acadie. Il comprend deux pièces en argent, portant chacune la fleur de lis comme marque privée, et quatre timbres commémoratifs (deux à l'état neuf et deux oblitérés).
- La pièce de cinq cents en argent sterling soulignant le 60e anniversaire du jour J. Elle reprend le motif de la pièce en tombac émise durant les années de guerre, avec le fameux « V » de la victoire et la torche de 1942.
- L'ensemble de pièces de 50 cents en argent sterling. Les quatre pièces portent une effigie différente de Sa Majesté Elizabeth II, ainsi que les armoiries du Canada telles qu'elles apparaissaient à chacune de ces époques.
- La pièce holographique de 20 $ en argent, baptisée *Icebergs*, de la série « Merveilles de la nature ». Combinaison parfaite d'imagerie holographique et d'argent pur à 99,99 %, cette pièce est épuisée.

Afin d'élargir sa clientèle d'acheteurs de cadeaux, la Monnaie a repensé entièrement la présentation de ses collections. Elle ouvre aussi de nouvelles filières de vente au détail et fait participer ses partenaires actuels à la conception et à l'emballage des produits.

**Perspectives :** Plus on saura que les produits sont à tirage limité et s'épuisent en nombre croissant, plus ils deviendront attrayants et plus on s'empressera de les acheter. Par conséquent, la Monnaie pourra offrir une gamme plus variée aux différents segments de sa clientèle. En 2005, elle abordera un thème profondément enraciné dans la psyché collective et qui devrait plaire d'un océan à l'autre.

Dans le marché des cadeaux, la croissance dépendra de l'intérêt suscité par les produits créés et de la conclusion d'ententes de distribution avec des chaînes de détaillants.

**Pièces de circulation étrangères vendues**
(en millions)




**Revenus* des pièces de circulation étrangères**
(en millions $)
** sauf produits numismatiques*

## Pièces de circulation étrangères

La Monnaie conçoit et frappe pour des pays étrangers des pièces de circulation et des flans, des pièces numismatiques et des flans de métaux précieux, ainsi que des jetons. Elle vend aussi de l'outillage de frappe et des services de consultation à des clients dans le monde entier, surtout des gouvernements.

**Objectif stratégique :** Avec son installation de placage multicouche de Winnipeg, la Monnaie est en mesure de produire à peu de frais des pièces de circulation de qualité. Cette technologie d'avant-garde offre de nombreux avantages sur le placage unique pratiqué par nos concurrents. Elle est la seule notamment qui permette de créer sur mesure des empreintes électromagnétiques offrant une garantie supplémentaire contre les « pastilles » ou les importations indésirables.

Comme le prix des métaux traditionnels du monnayage (nickel et cuivre) ne cesse d'augmenter, de nombreux pays trouvent plus rentable de s'adresser à la Monnaie. En 2004, celle-ci a mené une vigoureuse campagne de marketing pour rétablir sa présence dans les marchés étrangers et faire valoir la supériorité de son procédé multicouche, aux plans technique et financier.

**Sommaire des résultats :** La Monnaie a produit des pièces et des flans destinés à 10 pays en 2004, contre sept en 2003, pour une quantité totale de 676,7 millions d'unités (260,8 millions en 2003), soit une hausse de 159 %. Le revenu a augmenté de 326 % pour passer à 24,3 millions de dollars, contre 5,7 millions en 2003, ce qui rend compte de la diversité des tailles de pièces et des alliages utilisés et, surtout, de la forte hausse de la production.

**Explication des résultats :** La concurrence est vive dans le marché mondial du monnayage, où rivalisent plus d'une centaine de concurrents. Tous ne sont pas du même calibre, cependant, et la Monnaie royale canadienne compte parmi les meilleurs. Au cours de l'année, elle est parvenue à regagner d'anciens clients de longue date en démontrant l'efficacité de sa technologie.

**Perspectives :** La hausse abrupte des prix du nickel et du cuivre a grugé le seigneurage au point que les banques centrales cherchent des solutions moins coûteuses. De nombreux pays, où parfois le coût des pièces excède leur valeur nominale, se rendent compte des économies qu'ils pourraient faire en recourant au placage plutôt qu'aux alliages habituels. Les ventes de pièces de circulation étrangères devraient continuer d'augmenter avec le prix des alliages.

## Produits d'investissement et affinage

La Société produit et commercialise une gamme de pièces d'investissement en or et en argent et de plaquettes en or. Elle exploite aussi depuis 1911 une affinerie qui aujourd'hui, avec une capacité annuelle de 4,2 millions d'onces troy, affine et refond de l'or pour le compte de clients canadiens et étrangers, des secteurs public et privé. Ceux qui le désirent ont droit à la série complète des services : affinage de qualité incomparable, essais de titrage hautement professionnel et entreposage sécurisé.

Par l'ampleur de ses services et de ses moyens, la Monnaie est en mesure d'offrir des solutions intégrées à tous ses clients. En partie parce qu'elle est une société de l'État canadien, sa marque est un gage d'honnêteté et de service, de sécurité financière, d'éthique et de saine gestion.

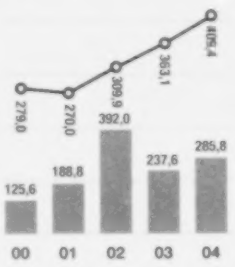
**Objectif stratégique :** La Monnaie est réputée pour la qualité et la rapidité du service qu'elle offre au client. Son affinerie est l'une des rares au monde capables d'affiner l'or au degré de pureté 99999.

Remplie d'ambition pour son secteur de l'affinage et des produits d'investissement, la Société prendra divers moyens pour en étendre l'activité :

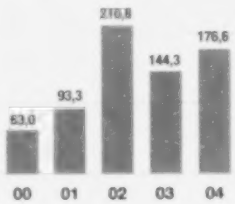
- redoubler d'efforts pour établir et entretenir dans l'industrie des liens stratégiques qui renforcent la fidélité à sa gamme unique de produits et de services;
- offrir des produits originaux (nouvelles pièces à marque privée, pièce d'investissement en palladium, nouveaux emballages, etc.) et des délais de service courts, de sorte que ses distributeurs voient croître leurs affaires et entretiennent une certaine fébrilité dans le marché;
- augmenter la valeur de placement et la facilité d'acquisition de ses produits par de nouveaux canaux de distribution, dont Internet;
- appliquer les principes de l'entreprise allégée pour réduire les délais de livraison, accélérer le débit de traitement et répondre à la demande de manière plus commode pour le client;
- offrir de nouveaux produits et services comme l'affinage de l'argent et étendre le programme d'entreposage, afin de mieux servir les clients actuels et d'en attirer de nouveaux.

**Sommaire des résultats :** Les revenus de ce secteur ont augmenté, passant à 182,9 millions de dollars (147,4 millions en 2003), grâce aux ventes accrues de la *Feuille d'érable*, en or et en argent, aux prix plus élevés des métaux précieux et à une plus grande demande d'affinage. La Monnaie a vendu 285 800 onces de pièces, de plaquettes et de lingots d'or, soit 20 % de plus qu'en 2003 (237 600 onces). Les ventes de la *Feuille d'érable en argent* ont diminué de 1 % pour passer à 680 920 onces (684 750 onces en 2003). La quantité d'or affinée est passée à 4,1 millions d'onces, soit 46 % de plus qu'en 2003 (2,8 millions d'onces)

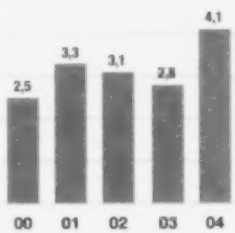
**Ventes des produits d'investissement en or**
(en milliers d'onces)
**Prix moyen de l'or**
($US par once)



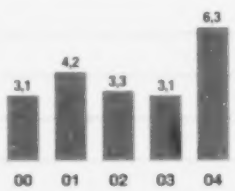

**Revenus des produits d'investissement**
(en millions $)




**Affinage**
(poids brut reçu en millions d'onces troy)




**Revenus d'affinage**
(en millions $)



**Explication des résultats :** En hausse constante depuis 2001, la demande de produits d'investissement a été particulièrement forte en 2004, à cause du piètre rendement des marchés financiers et de la dépréciation du dollar américain, qui fait baisser le prix de l'or dans les devises locales. Par ailleurs, l'agitation géopolitique et l'incertitude économique continuent de pousser les investisseurs vers les biens tangibles. Enfin, les sociétés aurifères ont continué de réduire la couverture de leur production, contribuant à faire grimper le prix de l'once d'or jusqu'à un sommet de 559,74 dollars canadiens durant l'année.

Afin de donner plus de visibilité à la Société, des membres de la haute direction ont participé à des visites auprès de clients et à trois congrès de l'industrie, ceux de l'International Precious Metals Institute, de la London Bullion Market Association et de l'American Numismatic Association. La Monnaie a tenu deux réunions de ses principaux distributeurs en Amérique du Nord et au Japon. La demande de ses produits a profité de la publicité entourant le 25e anniversaire de la *Feuille d'érable en or*, qu'on a souligné en ornant la pièce d'un nouveau motif, première modification depuis sa création en 1979. Dévoilé à la World's Fair of Money de Pittsburgh par le président de la Monnaie, David Dingwall, et le président du conseil d'administration et fondateur de Barrick Gold Corporation, Peter Monk, ce nouveau motif a ravivé l'intérêt pour la *Feuille d'érable* chez les collectionneurs et chez les investisseurs.

Au début de l'année, l'affinerie s'est mise à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un aspect de l'entreprise allégée, en dressant un schéma précis de ses opérations et des besoins des clients. La vitesse de traitement est apparue comme une priorité pour ces derniers. Dans l'industrie, il faut compter 10 jours normalement entre la réception du matériau et l'expédition de l'or affiné; la Monnaie le fait désormais en cinq jours. Au service des produits d'investissement, une analyse des tendances dans les commandes a mené à la création de « supermarchés » des pièces, des flans et des lingots, où la Monnaie respecte les délais d'exécution des commandes avec des stocks pourtant réduits de 75 %.

En 2004, la Société a commencé à offrir des services d'entreposage à des institutions clientes. La sécurité absolue, inhérente à ses attributions, et les prix compétitifs qu'elle pratique lui ont permis de dépasser tous les objectifs établis à cet égard.

**Perspectives :** La Monnaie continuera de cultiver des liens stratégiques durables afin de renforcer la fidélité à ses produits. Elle misera sur des produits d'investissement inédits et sur un service impeccable pour que ses distributeurs prennent de l'expansion et entretiennent une certaine fébrilité dans le marché.

Il convient d'aborder 2005 avec un optimisme prudent. L'affinage de l'argent viendra s'ajouter à la gamme de services offerts. Du côté des produits d'investissement, l'état de l'économie, la persistance des troubles géopolitiques, les tendances des prix des métaux précieux et la dépréciation continue du dollar américain devraient garder forte la demande de produits en or.

### Autres

En 2001, la Monnaie a mis en branle une stratégie destinée à ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux et à diversifier ses sources de revenus. C'est ainsi qu'a vu le jour une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., par l'entremise de laquelle a été formée en 2002 une coentreprise avec le Groupe international Travelway Inc. : Services Spécialisés TGM Inc.

Propriété à 50 % de RCMH-MRCF, TGM offre des produits et des services d'emballage dans des marchés nationaux et internationaux, y compris des solutions clés en mains qui comprennent l'assemblage, la distribution et la gestion de la vente au détail. Cette coentreprise témoigne d'une volonté d'expansion par intégration verticale et par des alliances tactiques et montre que la Monnaie veut profiter de marchés lucratifs qui s'inscrivent naturellement dans le prolongement de ses activités.

La Monnaie produit aussi des médailles, des médaillons et des jetons. Elle fait partie d'un groupe sélect de fournisseurs et obtient la faveur des clients qui exigent de la qualité et la caution d'une marque de prestige. Soucieuse de préserver sa position avantageuse dans ce créneau, elle préconise une stratégie de croissance prévoyant les mesures suivantes :

- produire et garder en réserve des flans de différentes tailles et de différents alliages, ce qui permet de faire des soumissions compétitives et de livrer rapidement le produit final;
- accroître les ventes dans le marché nord-américain en ciblant des entreprises et des occasions choisies : fabricants de marques de consommation, groupes offrant des primes d'incitation, programmes de récompense des employés, spectacles à grand déploiement, associations sportives, etc.;
- mener des campagnes de marketing plus vigoureuses, comme la sollicitation directe par la poste et la publicité dans les revues industrielles.

## Rendement financier consolidé

La Monnaie a enregistré un bénéfice net de 11,1 millions de dollars, comparativement à une perte nette de 3 millions en 2003. Voici les principaux facteurs qui ont joué durant l'exercice :

- Les revenus ont augmenté de 27 %, passant à 324,2 millions de dollars, contre 254,7 millions en 2003. Ils ont augmenté dans la plupart des secteurs : pièces de circulation canadiennes (38 %) et étrangères (326 %), produits d'investissement et affinage (24 %), avec un léger recul de 1 % dans les produits numismatiques.
- Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) atteignent 306,2 millions de dollars, une hausse de 21 % par rapport aux 252,4 millions de 2003. Le coût des produits vendus, qui représente 82 % du total, a augmenté de 26 % pour passer à 252,2 millions de dollars (200,2 millions en 2003), en raison d'un plus fort volume de plaquettes et de pièces d'investissement, de pièces numismatiques, de pièces de circulation canadiennes et étrangères et de dépôts à l'affinerie.
- Les dépenses d'administration ont augmenté de 5 % pour passer à 22 millions de dollars (21 millions en 2003). Elles représentent un moindre pourcentage des revenus : 7 %, contre 8 % en 2003.
- Le bénéfice avant impôt provenant des activités poursuivies a grimpé à 16 millions de dollars (0,5 million en 2003), en raison d'une hausse considérable des revenus et d'un effort délibéré de productivité et de compression des coûts. La marge bénéficiaire brute a augmenté légèrement pour passer à 22 % (21 % en 2003).
- Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2003, passant de 575 000 $ à 618 000 $, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette afférente à l'installation de placage, sont passés à 1,4 million de dollars (1,8 million en 2003).

## À l'appui des stratégies commerciales

### Marketing et ventes

En 2004, la Division du marketing et des ventes a vu ses frais augmenter de 14 % pour passer à 23,2 millions de dollars, contre 20,3 millions en 2003. Elle a mis en marche un certain nombre d'initiatives qui ne sont pas étrangères au rendement nettement supérieur de la Société :

- L'emballage d'aspect uniforme. Son application intégrale en 2005 réduira les coûts, augmentera la productivité et renforcera la reconnaissance de la marque.
- Nouveau site Internet et expansion soutenue du nombre de clients inscrits dans la base de données du marketing direct. Les ventes par Internet ont augmenté de 59 %, passant à 5,1 millions de dollars (3,2 millions en 2003). Au début de 2005, la Monnaie lancera un nouveau site qui permettra une meilleure interaction avec les acheteurs particuliers, ses partenaires commerciaux et les clients de son affinerie.

- Emballage original du *Dollar porte-bonheur* et du *Coquelicot*, distribués par des chaînes de vente au détail et par des marchands de produits numismatiques.
- Entente particulière avec Tim Hortons pour la distribution du *Coquelicot*. La pièce s'est ainsi répandue d'un seul coup dans toutes les localités du Canada, tandis que le réseau habituel de distribution approvisionne les régions à mesure qu'elles ont besoin de pièces.
- Études de marché constantes pour exploiter des thèmes qui trouvent un écho dans la population et pour mieux cerner les aspects essentiels de la numismatique.
- Présentation plus efficace des ensembles-cadeaux *Oh! Canada!* et *Petits trésors*. De nouveaux motifs et des prix plus bas ont fait grimper les ventes de 71 %, une tendance qu'on maintiendra en 2005 en offrant de nouveaux produits et en continuant d'élargir les canaux de distribution.

## Technologie de l'information

La Division de technologie de l'information assure le soutien technique quotidien des ordinateurs et des systèmes de communication et met en oeuvre de nouvelles technologies et applications. Maintenant que l'accent est passé de la simple rentabilité à une ambitieuse croissance, souplesse et rapidité d'exécution deviennent des priorités.

C'est ainsi que la Monnaie a entrepris son projet de gestion du cycle de vie des produits (GCVP), qui la placera à la fine pointe de la technologie en intégrant quatre composantes essentielles : la modélisation tridimensionnelle, la sculpture virtuelle, la gestion du savoir et l'enchaînement automatique des opérations entre ses différents services et processus. Les équipes de gravure et d'ingénierie ont été dotées d'outils de conception et de rendu 3D qui remplacent avantageusement les prototypes et les essais matériels et offrent une vitrine virtuelle aux nouvelles créations. La GCVP comprend le logiciel SmarTeam, qui gère la collaboration et le débit de travail, une base de données relationnelle et les données nécessaires pour faire un prix à un client éventuel, puis concevoir, fabriquer, mettre en marché et livrer le produit final.

La Monnaie en attend non seulement des épargnes annuelles d'environ 400 000 $, mais aussi une plus grande transparence, une reddition de comptes plus efficace et un travail d'équipe plus fécond. En outre, elle se donne un avantage sur le marché en réduisant considérablement le temps nécessaire pour y amener ses créations, un facteur déterminant pour conclure des ventes, en particulier des contrats de pièces de monnaie étrangères.

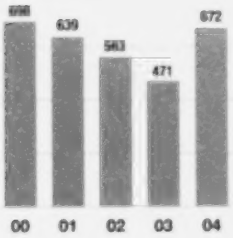
On continuera en 2005 de perfectionner le réseau Web de distribution des pièces canadiennes, afin de raffiner la prédiction des besoins et l'échange d'information entre la Monnaie et les institutions financières qui approvisionnent le pays.

## Ressources humaines et entreprise allégée

La Division des ressources humaines et de l'entreprise allégée s'assure que la Société pourra atteindre ses buts par ses activités et ses programmes de recrutement, de formation, de relations avec les employés, de développement organisationnel, de rémunération et d'avantages sociaux. Elle administre aussi des systèmes d'assurance de la qualité fondés sur les normes internationales ISO 9001:2000 afin d'accroître constamment le rendement et la capacité de l'entreprise.

Le nombre d'employés, permanents et temporaires, a augmenté, passant à 672 à la fin de l'exercice (471 au 31 décembre 2003) en raison d'une plus forte demande des produits et services de la Monnaie et du lancement de nouvelles opérations comme la mise en rouleau et l'emballage des pièces et la récupération des alliages à Winnipeg. Les salaires et les avantages sociaux ont augmenté en conséquence, passant à 39,9 millions de dollars (30,9 millions en 2003).

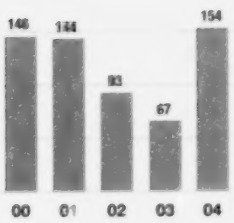
**Nombre d'employés**
(au 31 décembre)




Les dépenses de perfectionnement ont augmenté, passant à 0,55 million de dollars (0,4 million en 2003), consacrés surtout à des programmes inscrits dans la continuité du plan de relève et à la formation des recrues embauchées pour répondre à l'accroissement de la demande.

Le concept de l'entreprise allégée ne vise pas à supprimer des emplois, mais à faire échec au gaspillage et à mettre les ressources épargnées au service de la productivité et de la croissance. D'ailleurs, le regain d'activité s'est traduit par une augmentation des offres d'emplois. Un objectif majeur est de créer des conditions qui persuaderont une fois de plus les employés que la Monnaie est l'une des 50 entreprises les plus recherchées au Canada, selon le *Globe and Mail*.

**Ventes à valeur ajoutée – Revenus par employé**
(en milliers $)




## Santé, sécurité et environnement

La Monnaie et chacun de ses employés ont l'obligation fondamentale de protéger l'environnement et la vie humaine. Par des consignes et des recommandations appropriées, Santé, Sécurité et Service de protection et de l'environnement veillent à ce que l'exploitation et les gestionnaires d'établissement se conforment à toutes les lois applicables. Sa responsabilité s'étend aux services de sécurité et à la protection des biens de la Société.

En adoptant des principes d'entreprise allégée et des pratiques de gestion optimales, la Monnaie entend donner l'exemple d'une organisation vouée à la protection de l'environnement et de ses employés. Le taux de fréquence des accidents a baissé en 2004, pour passer à 2,2 (2,6 en 2003). La Monnaie poursuivra ses efforts pour réduire et finir par éliminer les accidents et les blessures dans ses lieux de travail.

Une entente est intervenue durant l'année avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) pour associer la Monnaie à une nouvelle initiative appelée le Modèle d'intervention national. Par ses programmes de santé et de sécurité, la Société apparaissait comme un candidat idéal; sa participation lui sera aussi profitable qu'à RHDCC et soulignera encore davantage sa volonté d'amélioration constante dans ces domaines.

La législation en la matière continue d'évoluer. Ainsi, une nouvelle loi de protection de l'environnement est attendue, avec des règlements destinés à réduire les substances toxiques et les gaz à effet de serre et à resserrer les contrôles de la qualité de l'eau. La Monnaie prend les devants en s'efforçant d'éliminer ou de restreindre l'usage de matières dangereuses, par les initiatives suivantes :

- Une étude de faisabilité et un projet d'établissement de normes visant à réduire les scories rejetées lors du traitement des eaux usées à Winnipeg. Avec les améliorations prévues, les émissions devraient être réduites de plus de moitié une fois terminés les travaux d'expansion de l'usine en 2005.
- L'adoption d'une nouvelle technique de revêtement des coins pour remplacer le procédé de chromage utilisé à Ottawa. Les essais seront terminés en 2005 et on prévoit éliminer l'emploi de chrome hexavalent au profit d'un procédé qui ne produit pas de déchets.

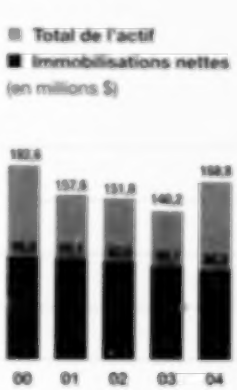
Sensibilisée elle aussi par la loi C-45 et les nouvelles mesures législatives, la Monnaie prévoit réaménager en 2005 et 2006 tout son système de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

Elle continue par ailleurs de cerner les risques de sécurité et de les atténuer par divers moyens : groupe exclusif de gestion de la sécurité; agents de sécurité hautement qualifiés; mesures de surveillance; dispositifs de sécurité modernes et bien entretenus; méthodes d'exploitation sans danger et constamment perfectionnées. En 2004, la Monnaie a institué un comité directeur de la sécurité regroupant les chefs de différents services d'exploitation et de soutien. En 2005, la Monnaie procédera à une analyse complète des menaces et des risques que présentent ses établissements d'Ottawa et de Winnipeg.

## Liquidités et ressources en capital

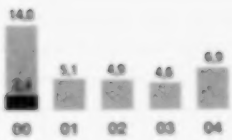
Les espèces, quasi-espèces et placements à court terme se chiffraient à 31,1 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 23,5 millions à la fin de 2003, une hausse attribuable à l'amélioration continue de la gestion des stocks et des comptes débiteurs et créditeurs. La Monnaie a financé toutes ses dépenses d'exploitation et d'investissement sans contracter d'emprunt à court terme.

**Financement :** La Société a pratiquement rétabli sa limite d'emprunt de 75 millions de dollars imposée par la loi en remboursant comme prévu le principal de ses dettes. Au 31 décembre 2004, elle avait abaissé à 15,5 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du principal. Elle a aussi abaissé à 3 millions de dollars le principal d'une dette de 10 ans, dont l'échéance est en décembre 2007, en faisant un remboursement prévu de 1,2 million (principal et intérêts). À la fin de l'exercice, le total des prêts en cours était réduit à 20 millions de dollars, faisant passer à 0,21:1 le ratio d'endettement (0,29:1 à la fin de 2003).



**Dépenses d'investissement :** Ces dépenses ont augmenté de 50 % pour atteindre 6,9 millions de dollars (4,6 millions en 2003), affectés aux projets suivants : modernisation des commandes électroniques programmables des chaînes d'électrodéposition; atelier de mise en rouleau et d'emballage; équipement de mesure des particules; réparations de maçonnerie, de murs et de toits. En technologie de l'information, on a prévu des mises à niveau d'infrastructure à Ottawa et à Winnipeg et la mise en oeuvre du projet de gestion du cycle de vie des produits (GCVP).

**Dépenses d'investissement**
(en millions $)
▦ Dépenses
■ Installation de placage

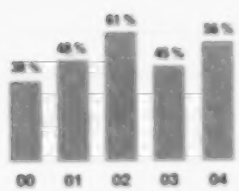



Étaient compris dans cette somme des projets visant à soutenir la croissance des revenus et la compression des coûts. Il s'agissait notamment de rénovations destinées à procurer des économies d'énergie dans les systèmes de chauffage et de climatisation. Il a fallu aussi acheter et installer à Winnipeg du matériel de mise en rouleau et d'emballage, de l'équipement pour fabriquer la pièce colorée *Coquelicot* et des appareils de démonétisation afin de réduire les frais de sécurité afférents aux pièces retirées de la circulation. La Monnaie a aussi fait des investissements technologiques pour accroître ses moyens de commerce électronique et soutenir ses plans de croissance dans les marchés d'entreprise à client et d'entreprise à entreprise.

## Risques d'exploitation

**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la *Feuille d'érable* et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2004, la Monnaie avait des contrats d'approvisionnement à prix ferme relatifs à l'achat de 700 000 onces d'argent et 10 500 onces d'or, destinés à la fabrication de pièces numismatiques.

**Exportations en pourcentage du revenu total**




**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

La législation en la matière continue d'évoluer. Ainsi, une nouvelle loi de protection de l'environnement est attendue, avec des règlements destinés à réduire les substances toxiques et les gaz à effet de serre et à resserrer les contrôles de la qualité de l'eau. La Monnaie prend les devants en s'efforçant d'éliminer ou de restreindre l'usage de matières dangereuses, par les initiatives suivantes :

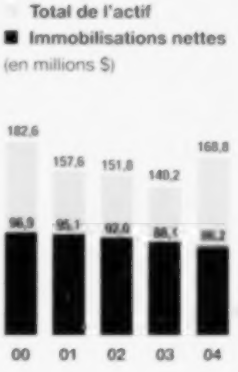
- Une étude de faisabilité et un projet d'établissement de normes visant à réduire les scories rejetées lors du traitement des eaux usées à Winnipeg. Avec les améliorations prévues, les émissions devraient être réduites de plus de moitié une fois terminés les travaux d'expansion de l'usine en 2005.
- L'adoption d'une nouvelle technique de revêtement des coins pour remplacer le procédé de chromage utilisé à Ottawa. Les essais seront terminés en 2005 et on prévoit éliminer l'emploi de chrome hexavalent au profit d'un procédé qui ne produit pas de déchets.

Sensibilisée elle aussi par la loi C-45 et les nouvelles mesures législatives, la Monnaie prévoit réaménager en 2005 et 2006 tout son système de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

Elle continue par ailleurs de cerner les risques de sécurité et de les atténuer par divers moyens : groupe exclusif de gestion de la sécurité; agents de sécurité hautement qualifiés; mesures de surveillance; dispositifs de sécurité modernes et bien entretenus; méthodes d'exploitation sans danger et constamment perfectionnées. En 2004, la Monnaie a institué un comité directeur de la sécurité regroupant les chefs de différents services d'exploitation et de soutien. En 2005, la Monnaie procédera à une analyse complète des menaces et des risques que présentent ses établissements d'Ottawa et de Winnipeg.

Les espèces, quasi-espèces et placements à court terme se chiffraient à 31,1 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 23,5 millions à la fin de 2003, une hausse attribuable à l'amélioration continue de la gestion des stocks et des comptes débiteurs et créditeurs. La Monnaie a financé toutes ses dépenses d'exploitation et d'investissement sans contracter d'emprunt à court terme.

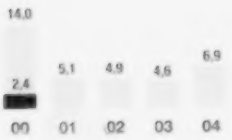
**Financement :** La Société a pratiquement rétabli sa limite d'emprunt de 75 millions de dollars imposée par la loi en remboursant comme prévu le principal de ses dettes. Au 31 décembre 2004, elle avait abaissé à 15,5 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du principal. Elle a aussi abaissé à 3 millions de dollars le principal d'une dette de 10 ans, dont l'échéance est en décembre 2007, en faisant un remboursement prévu de 1,2 million (principal et intérêts). À la fin de l'exercice, le total des prêts en cours était réduit à 20 millions de dollars, faisant passer à 0,21:1 le ratio d'endettement (0,29:1 à la fin de 2003).



**Dépenses d'investissement :** Ces dépenses ont augmenté de 50 % pour atteindre 6,9 millions de dollars (4,6 millions en 2003), affectés aux projets suivants : modernisation des commandes électroniques programmables des chaînes d'électrodéposition; atelier de mise en rouleau et d'emballage; équipement de mesure des particules; réparations de maçonnerie, de murs et de toits. En technologie de l'information, on a prévu des mises à niveau d'infrastructure à Ottawa et à Winnipeg et la mise en œuvre du projet de gestion du cycle de vie des produits (GCVP).

Étaient compris dans cette somme des projets visant à soutenir la croissance des revenus et la compression des coûts. Il s'agissait notamment de rénovations destinées à procurer des économies d'énergie dans les systèmes de chauffage et de climatisation. Il a fallu aussi acheter et installer à Winnipeg du matériel de mise en rouleau et d'emballage, de l'équipement pour fabriquer la pièce colorée *Coquelicot* et des appareils de démonétisation afin de réduire les frais de sécurité afférents aux pièces retirées de la circulation. La Monnaie a aussi fait des investissements technologiques pour accroître ses moyens de commerce électronique et soutenir ses plans de croissance dans les marchés d'entreprise à client et d'entreprise à entreprise.

**Dépenses d'investissement**
(en millions $)
Dépenses
Installation de placage

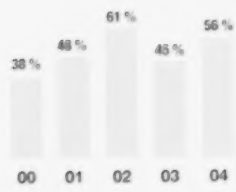



**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la *Feuille d'érable* et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2004, la Monnaie avait des contrats d'approvisionnement à prix ferme relatifs à l'achat de 700 000 onces d'argent et 10 500 onces d'or, destinés à la fabrication de pièces numismatiques.

**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

**Exportations en pourcentage du revenu total**



# Statistiques

## Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne

| | **2004 Total des pièces** | 2003 Total des pièces | 2002 Total des pièces |
|---|---|---|---|
| **Millésime 2001** | | | |
| 2 $ | | – | – |
| 1 $ | | – | – |
| 50 ¢ | | – | – |
| 25 ¢ | | – | 3 620 000 |
| 10 ¢ | | – | – |
| 5 ¢ | | – | 6 000 |
| 1 ¢ | | – | 864 000 |
| **Millésime 2002** | | | |
| 2 $ | | 12 000 | 27 008 000 |
| 1 $ | | (1 000) | 2 302 000 |
| 50 ¢ | | – | 14 440 000 |
| 25 ¢ | | 4 880 000 | 183 112 000 |
| 10 ¢ | | 1 285 000 | 251 278 000 |
| 5 ¢ | | 1 598 000 | 134 362 000 |
| 1 ¢ | | 325 000 | 829 715 000 |
| **Millésime 2003** | | | |
| 2 $ | – | 11 244 000 | – |
| 1 $ | – | 5 102 000 | – |
| 50 ¢ | – | – | – |
| 25 ¢ | **17 871 000** | 82 767 000 | – |
| 10 ¢ | **2 218 000** | 162 399 000 | – |
| 5 ¢ | **9 012 000** | 92 781 000 | – |
| 1 ¢ | **8 095 000** | 740 028 000 | – |
| **Millésime 2004** | | | |
| 2 $ | **12 907 000** | – | – |
| 1 $ | **9 934 000** | – | – |
| 50 ¢ | – | – | – |
| 25 ¢ | **203 495 000** | – | – |
| 10 ¢ | **211 925 000** | – | – |
| 5 ¢ | **123 085 000** | – | – |
| 1 ¢ | **780 128 000** | – | – |
| **Total (tous les millésimes)** | | | |
| 2 $ | **12 907 000** | 11 256 000 | 27 008 000 |
| 1 $ | **9 934 000** | 5 101 000 | 2 302 000 |
| 50 ¢ | – | – | 14 440 000 |
| 25 ¢ | **221 366 000** | 87 647 000 | 186 732 000 |
| 10 ¢ | **214 143 000** | 163 684 000 | 251 278 000 |
| 5 ¢ | **132 097 000** | 94 379 000 | 134 368 000 |
| 1 ¢ | **788 223 000** | 740 353 000 | 830 579 000 |
| **Total** | **1 378 670 000** | 1 102 420 000 | 1 446 707 000 |

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|
| **2 $** | 29 880 000 | 11 910 000 | 27 020 000 | 11 244 000 | **12 907 000** |
| **1 $** | – | – | 2 301 000 | 5 102 000 | **9 934 000** |
| **50 ¢** | 573 000 | 389 000 | 14 440 000 | – | **–** |
| **25 ¢** | 435 752 000 | 64 182 000 | 187 992 000 | 100 638 000 | **203 495 000** |
| **10 ¢** | 160 798 000 | 270 792 000 | 252 563 000 | 164 617 000 | **211 925 000** |
| **5 ¢** | 110 767 000 | 166 692 000 | 135 960 000 | 101 793 000 | **123 085 000** |
| **1 ¢** | 771 909 000 | 919 359 000 | 830 040 000 | 748 123 000 | **780 128 000** |

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne

| **Province** **Ville** [2] | **2 $** | **1 $** | **50 ¢** | **25 ¢** | **10 ¢** | **5 ¢** | **1 ¢** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Terre-Neuve** | | | | | | | |
| St. John's | – | 449 000 | – | 518 000 | 2 042 000 | 1 516 000 | 10 783 000 |
| **Nouveau-Brunswick** | | | | | | | |
| Saint John | 201 000 | 345 000 | – | 1 420 000 | 2 265 000 | 1 252 000 | 7 777 000 |
| **Nouvelle-Écosse** | | | | | | | |
| Halifax | 540 000 | 109 000 | – | 3 246 000 | 8 870 000 | 5 494 000 | 55 713 000 |
| **Québec** | | | | | | | |
| Montréal | 1 953 000 | 1 931 000 | – | 51 973 000 | 53 195 000 | 33 126 000 | 142 000 000 |
| **Ontario** | | | | | | | |
| Ottawa | 2 265 000 | 1 583 000 | – | 15 822 000 | 17 378 000 | 14 006 000 | 63 265 000 |
| Toronto | 7 994 000 | 6 563 000 | – | 2 754 000 | 49 732 000 | 38 762 000 | 275 248 000 |
| **Manitoba** | | | | | | | |
| Winnipeg | 118 000 | 962 000 | – | 1 630 000 | 7 625 000 | 3 734 000 | 36 723 000 |
| **Saskatchewan** | | | | | | | |
| Regina | – | 79 000 | – | 450 000 | 3 785 000 | 1 928 000 | 19 860 000 |
| **Alberta** | | | | | | | |
| Calgary | 106 000 | 689 000 | – | 4 154 000 | 11 815 000 | 6 586 000 | 49 933 000 |
| Edmonton | 1 267 000 | 1 732 000 | – | 6 916 000 | 17 635 000 | 10 452 000 | 71 015 000 |
| **Colombie-Britannique** | | | | | | | |
| Vancouver | 2 648 000 | 3 538 000 | – | 14 726 000 | 35 208 000 | 23 168 000 | 129 485 000 |
| **Particuliers** [4] | 67 000 | 315 000 | 12 000 | 2 437 000 | 250 000 | 350 000 | 1 193 000 |
| **Total** | **17 159 000** | **18 295 000** | **12 000** | **106 046 000** | **209 800 000** | **140 474 000** | **862 995 000** |

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

# Statistiques

## Tableau 4 – Monnaie numismatique canadienne

arrêté au 31 décembre 2004 (millésimes 2003 et 2004)

| | **2004** | 2003 [p] |
|---|---|---|
| Ensemble épreuve numismatique de pièces en platine [3] | 376 | 365 |
| Pièce en or 99999 | 1 836 | 1 865 |
| Pièce en or 22 carats | 3 699 | 4 118 |
| Pièce en or 14 carats | 7 123 | 9 993 |
| Pièce en argent avec camée de la série Astrologie chinoise | 46 182 | 53 714 |
| Dollar épreuve numismatique en argent sterling | 81 355 | 88 536 |
| Dollar épreuve numismatique en argent sterling – Le Couronnement | – | 29 688 |
| Dollar brillant en argent sterling | 41 934 | 51 130 |
| Ensemble épreuve numismatique [4] | 56 925 | 62 007 |
| Ensemble épreuve numismatique – Édition spéciale – Le Couronnement [4] | – | 21 537 |
| Ensemble spécimen [5] | 44 310 | 41 640 |
| Ensemble hors-circulation [5] | 90 658 | 94 126 |
| Ensemble hors-circulation édition spéciale – Nouvelle effigie [5] | – | 71 142 |
| Ensemble-cadeau de bébé [5] * | 53 136 | 43 197 |
| Ensemble-cadeau hors-circulation – Oh! Canada! [5] | 53 329 | 51 146 |
| Pièce de 20 $ en argent sterling avec camée holographique (série Transport par voie routière, ferroviaire et maritime) | – | 31 997 |
| Pièce holographique de 150 $ en or 18 carats | 3 318 | 3 927 |
| Pièce de 50 cents en argent sterling (série Festivals canadiens) | – | 26 451 |
| Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once | 26 848 | 29 416 |
| Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once | – | 29 731 |
| Pièce holographique Feuille d'érable en or de 1/4 d'once | – | 1 000 |
| Pièce de 50 cents en argent sterling – La jonquille dorée | – | 36 293 |
| Pièce holographique de 20 $ en argent – Les chutes Niagara | – | 29 967 |
| Pièce de 20 $ colorée en argent – Les Rocheuses | – | 28 793 |
| Pièce holographique à double image de 20 $ en argent – Aurore boréale | 34 135 | – |
| Pièce de 20 $ en argent avec placage d'or sélectif – Les rochers de Hopewell | 16 918 | – |
| Pièce holographique de 20 $ – Icebergs | 24 879 | – |
| Sélection de pièces de 1 cent plaquées or (dans le Rapport annuel) | – | 7 746 |
| Pièce en or 24 carats du Couronnement | – | 1 |
| Pièce en or 24 carats du Jubilé d'or | – | 1 |
| Pièce en or 14 carats – Le grand sceau du Canada | – | 998 |
| Couronnement de la reine Elizabeth II – Ensemble de pièce et timbres | – | 14 743 |
| Ensemble holographique Feuille d'érable en argent | – | 28 947 |
| Pièce de 25 cents colorée (Fête du Canada 2003, Feuille d'érable 2004) | 44 759 | 63 511 |
| Pièce commémorative en argent fin de 5 $ Coupe du monde de la FIFA | – | 19 514 |
| Pièce de 25 cents (Fête du Canada) | 29 762 | – |
| Pièce de 50 cents en argent sterling – Le lis de Pâques | 23 486 | – |
| Ensemble-cadeau d'obtention de diplôme [5] | 22 751 | – |
| Ensemble-cadeau de mariage [5] | 19 156 | – |
| Pièce premier jour officielle du Coquelicot | 9 928 | – |
| Dollar porte-bonheur en argent sterling coloré | 19 941 | – |
| Pièce en or de 1/25 d'once – Orignal canadien | 24 991 | – |
| Ensemble commémoratif de pièces Feuille d'érable en or – 25e anniversaire [7] | 801 | – |
| Pièce de 50 cents en argent sterling avec placage d'or sélectif – Coliade du trèfle | 15 281 | – |

| | | |
|---|---|---|
| Pièce holographique de 50 cents en argent sterling – Papillon tigré du Canada | 19 910 | – |
| Ensemble 60e anniversaire du jour J avec pièce de 5 cents en argent sterling | 19 977 | – |
| Ensemble de pièces en argent pur 9999 – Renard arctique (3) | 13 694 | – |
| Ensemble-cadeau des Fêtes (5) | 60 965 | – |
| Pièce de 20 $ en argent – Phare de l'île Sambro | 17 515 | – |
| Dollar Porte-bonheur hors-circulation édition spéciale | 34 234 | – |
| Ensemble d'épreuves | 9 534 | – |
| Pièce en or 14 carats de 300 $ à quadruple camée | 994 | – |
| Ensemble de pièce et timbres de 2 $ – L'ours blanc | 25 208 | – |
| Ensemble de pièce et timbres de 8 $ – Le grizzli | 25 883 | – |
| Ensemble de pièce et timbres de 1 $ – Le huard | 25 105 | – |
| Ensemble de pièce et timbres de 5 $ – L'orignal | 25 553 | – |
| Édition spéciale du dollar en argent épreuve numismatique – Le coquelicot | 24 527 | – |
| Ensemble de marque privée Feuille d'érable en argent, 1 oz – Le jour J | 12 485 | – |
| Ensemble de marque privée Feuille d'érable en argent, 1 oz – Desjardins | 15 000 | – |
| Ensemble de marque privée Feuille d'érable en argent (6) | 13 859 | – |
| Ensemble de pièces de monnaie et de timbres Île Sainte-Croix (8) | 8 315 | – |
| Ensemble de 10 cents et de 5 $ en argent fin et timbres – Omnium du Canada (8) | 15 623 | – |
| Ensembles de pièces de 50 cents en argent sterling (3) | 11 707 | – |
| Ensemble-cadeau – Pièces de monnaie, timbres et fourchette à gazon de l'Omnium du Canada | 16 121 | – |
| | 1 194 026 | 977 240 |

* Ensemble-cadeau hors-circulation Petits trésors en 2003

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

(7) Ensemble de six pièces.

(8) Ensemble de deux pièces.

## Tableau 5 – Feuille d'érable

| | **2004** | 2003 |
|---|---|---|
| **Feuille d'érable en or** | | |
| 50 $ (Au 9999) | **253 978** | 194 631 |
| 20 $ (Au 9999) | **6 580** | 11 735 |
| 10 $ (Au 9999) | **4 574** | 5 807 |
| 5 $ (Au 9999) | **3 348** | 2 694 |
| 1 $ (Au 9999) | **494** | 778 |
| **Total** (onces) | **268 974** | 215 645 |
| **Feuille d'érable en argent** | | |
| 5 $ (Ag 9999) | **680 925** | 684 750 |
| **Total** (onces) | **680 925** | 684 750 |

# Statistiques

## Tableau 6 – Activités de l'affinerie

| | Poids brut (onces troy) | | Production d'or affiné (9999) (onces troy) [1] | | Production d'argent affiné (9999) (onces troy) [2] | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2004** | 2003 | **2004** | 2003 | **2004** | 2003 |
| **Dépôts reçus des mines canadiennes** | | | | | | |
| Québec | **477 109** | 220 504 | **274 278** | 153 204 | **141 961** | 22 209 |
| Ontario | **522 041** | 513 277 | **323 558** | 368 920 | **50 579** | 50 902 |
| **Total** | **999 150** | 733 781 | **597 836** | 522 124 | **192 540** | 73 111 |
| **Dépôts d'autres sources** | **3 053 979** | 2 105 836 | **2 317 764** | 1 776 286 | **132 844** | 133 528 |
| **Total** | **4 053 129** | 2 839 617 | **2 915 600** | 2 298 410 | **325 384** | 206 639 |

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

## Tableau 7 – Monnaie de circulation canadienne

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | **2004** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 cent (ZPC) | 771 908 206 | 919 358 000 | 715 502 000 | 149 096 000 | **645 220 000** |
| 1 cent (APC) | – | – | 114 212 000 | 590 931 000 | **134 906 000** |
| 5 cents (N) | 105 868 000 | 30 035 000 | – | – | **–** |
| 5 cents (P) | 4 899 000 | 136 656 000 | 134 361 000 | 92 781 000 | **123 085 000** |
| 10 cents (N) | 160 798 000 | – | – | – | **–** |
| 10 cents (P) | – | 46 265 000 | 251 278 000 | 162 398 000 | **211 924 000** |
| 10 cents (AIV) (P) | – | 224 714 000 | – | – | **–** |
| 25 cents Caribou (N) | 435 751 000 | 8 415 000 | – | – | **–** |
| 25 cents Caribou (P) | | 55 773 000 | 152 484 000 | 82 766 000 | **159 465 000** |
| 25 cents Fête du Canada (P) | – | – | 30 627 000 | – | **–** |
| 25 cents Coquelicot | – | – | – | – | **28 500 000** |
| 25 cents L'Acadie | – | – | – | – | **15 400 000** |
| 1 dollar | – | – | – | – | **3 409 000** |
| 1 dollar – Porte-bonheur | – | – | – | – | **6 526 000** |

(AIV) Année internationale des volontaires

(APC) Acier plaqué de cuivre

(ZPC) Zinc plaqué de cuivre

(N) Nickel

(P) Plaqué

# Rapport de la direction

Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Société et de sa filiale en propriété exclusive sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification se réunit pour examiner les états financiers consolidés avec le vérificateur externe et soumet son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, examine et approuve les états financiers consolidés.

Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

*Le président,*

David C. Dingwall

*Le vice-président,*
*Finances et Administration, et*
*chef des services financiers,*

Richard J. Neville, FCA

Ottawa, Canada
Le 25 février 2005

# Rapport du vérificateur

Au ministre du Revenu national

J'ai vérifié le bilan consolidé de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2004 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, à l'exception du changement apporté à la méthode de comptabilisation des instruments financiers dérivés expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société et de sa filiale en propriété exclusive dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale en propriété exclusive.

*La vérificatrice générale du Canada,*

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 25 février 2005

# Bilan consolidé

au 31 décembre (en milliers de dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| **Actif** | | |
| **À court terme** | | |
| Trésorerie | **21 535 $** | 19 378 $ |
| Placements à court terme (note 4) | **9 524** | 4 069 |
| Débiteurs | **31 718** | 9 735 |
| Frais payés d'avance | **793** | 1 333 |
| Stocks (note 5) | **18 042** | 16 388 |
| | **81 612** | 50 903 |
| Frais reportés | **918** | 1 163 |
| Immobilisations corporelles (note 6) | **86 249** | 88 095 |
| | **168 779 $** | 140 161 $ |
| **Passif** | | |
| **À court terme** | | |
| Créditeurs et charges à payer | **38 661 $** | 19 385 $ |
| Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 7) | **5 302** | 5 542 |
| Revenus reportés | **1 281** | 875 |
| | **45 244** | 25 802 |
| **À long terme** | | |
| Revenus reportés | **2 384** | 2 776 |
| Emprunts (note 7) | **14 690** | 19 000 |
| Passif d'impôts futurs (note 8) | **2 521** | 23 |
| Avantages sociaux futurs (note 9) | **6 892** | 6 606 |
| | **26 487** | 28 405 |
| **Avoir de l'actionnaire** | | |
| **Capital-actions** | | |
| (4 000 actions non transférables autorisées et émises) | **40 000** | 40 000 |
| Bénéfices non répartis | **57 048** | 45 954 |
| | **97 048** | 85 954 |
| | **168 779 $** | 140 161 $ |

Engagements et garanties (note 12)

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé au nom du Conseil d'administration

*Le président du Conseil,*

**Emmanuel Triassi**

Approuvé par la direction

*Le président,*

**David C. Dingwall**

*Le vice-président, Finances et Administration, et chef des services financiers,*

**Richard J. Neville, FCA**

# État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Revenus | **324 206 $** | 254 666 $ |
| Coût des produits vendus | **252 216** | 200 170 |
| Bénéfice brut | **71 990** | 54 496 |
| Autres dépenses d'exploitation | | |
| Marketing et ventes | **23 213** | 20 294 |
| Administration | **22 029** | 20 994 |
| Amortissement | **8 734** | 8 498 |
| Restructuration (note 13) | **–** | 2 434 |
| | **53 976** | 52 220 |
| Bénéfice d'exploitation | **18 014** | 2 276 |
| Perte nette sur change | **(1 242)** | (513) |
| Intérêts créditeurs | **618** | 575 |
| Intérêts débiteurs | **(1 437)** | (1 828) |
| Bénéfice avant impôt provenant des activités poursuivies | **15 953** | 510 |
| Charge d'impôt (note 8) | **(4 859)** | (854) |
| Bénéfice net (perte nette) découlant des activités poursuivies | **11 094** | (344) |
| Perte nette attribuable aux activités abandonnées – après impôts (note 14) | **–** | (2 690) |
| Bénéfice net (perte nette) | **11 094** | (3 034) |
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice | **45 954** | 48 988 |
| Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice | **57 048 $** | 45 954 $ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

# État consolidé des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| **Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation** | | |
| Encaissements (clients) | **302 244 $** | 260 014 $ |
| Décaissements (fournisseurs et employés) | **(280 007)** | (243 757) |
| Intérêts reçus | **611** | 575 |
| Intérêts versés | **(1 887)** | (1 828) |
| Impôt sur les bénéfices | **(2 361)** | (1 233) |
| | **18 600** | 13 771 |
| **Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement** | | |
| Acquisition de placements à court terme | **(5 455)** | (950) |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | **(6 888)** | (4 638) |
| | **(12 343)** | (5 588) |
| **Flux de trésorerie liés aux activités de financement** | | |
| Remboursement d'emprunts | **(4 100)** | (4 598) |
| Augmentation nette de la trésorerie | **2 157** | 3 585 |
| Trésorerie au début de l'exercice | **19 378** | 15 793 |
| Trésorerie à la fin de l'exercice | **21 535 $** | 19 378 $ |
| Représentée par : | | |
| Encaisse | **1 933 $** | 1 448 $ |
| Placement de trésorerie à court terme | **19 602 $** | 17 930 $ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2004

## 1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

En 2002, la Monnaie a constitué une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., laquelle détient sa participation à 50 % dans TGM Specialty Services Inc. (TGM), une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. L'objectif de TGM est d'offrir des produits et services d'emballage aux marchés intérieur et extérieurs.

## 2. Résumé des principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions comptables suivies par la Société :

**a) Consolidation**

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de sa filiale en propriété exclusive. Sa participation dans la coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

**b) Trésorerie**

L'encaisse comprend des équivalents de trésorerie, soit des investissements dont l'échéance n'excède pas trois mois au moment de l'acquisition, principalement des billets de trésorerie. La trésorerie est présentée à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

**c) Placements à court terme**

Les placements à court terme comprennent des placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance n'excède pas 12 mois. Ces placements sont présentés à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

**d) Stocks**

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

**e) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

| | |
|---|---|
| Améliorations aux terrains | 2,5 % |
| Bâtiments | 2,5 % |
| Matériel | 10 % |
| Matériel informatique et logiciels | 20 % |

**f) Revenus**

Les revenus de la vente de produits sont constatés dans les résultats lors du transfert à l'acheteur des droits et obligations de propriété. Les services d'affinerie sont constatés lorsqu'ils sont rendus.

**g) Revenus reportés**

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition des produits.

**h) Frais reportés**

Les frais afférents à des projets particuliers engagés par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition des produits.

**i) Avantages sociaux futurs**

i) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des cotisations d'employeur. Exprimé en multiple des cotisations des employés, ce montant pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la Société sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés un régime d'indemnités de départ. Certains employés bénéficient aussi de prestations de retraite supplémentaires. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est établi par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs. Pour ce qui est du régime d'indemnités de départ, la durée résiduelle moyenne d'activité des employés couverts est de 12 ans (2003-12 ans).

La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, c'est donc dire qu'elle s'autoassure. Ainsi, en tant qu'employeur, la Société est responsable du passif engagé depuis sa constitution. Le passif au titre des indemnités pour les accidents du travail est établi par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes de survivant établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Le droit aux prestations est déterminé en fonction des lois provinciales en vigueur à la même date.

La dernière évaluation actuarielle a été effectuée le 31 décembre 2003, la prochaine étant prévue pour le 31 décembre 2005.

**j) Conversion des devises**

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens durant l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice.

**k) Impôt sur les bénéfices**

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, selon laquelle la partie d'impôt futur sur les écarts temporaires est constatée en utilisant les taux d'impôt qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouvrés ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Lorsque la réalisation des actifs d'impôts futurs est jugée plus improbable que probable, on inscrit une provision.

**l) Instruments financiers dérivés**

La Société utilise des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les fluctuations défavorables de change. Elle a pour politique de ne pas utiliser des dérivés autonomes à des fins de transaction ou de spéculation.

Les instruments financiers dérivés désignés comme couverture font l'objet d'une documentation formelle eu égard à l'objectif et à la stratégie de la Société en matière de risque. Chaque élément désigné y est précisé de même que la méthode d'évaluation de son efficacité. La couverture est évaluée dès sa mise en place et de façon continue afin de déterminer si elle compense efficacement le risque visé.

Les gains ou pertes liés aux instruments financiers qui constituent une couverture sont constatés au cours de la même période que les positions couvertes correspondantes au moyen de la « méthode de règlement ». Le contrat de change sera représenté comme un élément hors bilan et sera constaté à l'exécution de l'opération ou à la liquidation de la position couverte, ou dès lors que la relation de couverture devient inefficace ou prend fin.

S'il s'avère que l'instrument dérivé ne répond plus aux conditions de couverture efficace, n'est plus considéré admissible ou vient à échéance, est liquidé ou est vendu, la comptabilité de couverture cesse de s'appliquer, sur une base prospective. L'instrument dérivé est alors inscrit à sa juste valeur au bilan consolidé à la date de cessation de la comptabilité de couverture et les variations ultérieures de sa juste valeur sont portées à l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis en tant que profit ou perte sur change.

Tout instrument dérivé qui ne constitue pas une couverture ou n'est pas désigné comme telle est porté à sa juste valeur au bilan consolidé et les variations ultérieures de sa juste valeur sont portées au crédit ou au débit de l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis.

**m) Utilisation d'estimations**

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et poser des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont la provision pour dévaluation des stocks, les passifs liés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

## 3. Modifications aux conventions comptables

Le 26 novembre 2004, la Société a adopté la note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13, *Relations de couverture*, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, ainsi que la décision CPN-128, *Comptabilisation des instruments financiers dérivés détenus à des fins de transaction (négociation) ou de spéculation ou à des fins autres que de couverture*. Ces directives établissent des conditions d'acceptation plus sévères et plus formelles pour la comptabilité de couverture. La Société a appliqué cette modification comptable sur une base prospective.

Certains contrats de change à terme n'ayant pas été désignés comme couverture au moment de leur mise en place, ils ont été inscrits au bilan comme instruments dérivés sans couverture jusqu'à leur désignation le 26 novembre 2004. La Société a calculé la juste valeur de ces contrats en se fondant sur les cours du marché et a comptabilisé les gains ou pertes durant la période précédant leur désignation officielle comme couverture. Aussi, la juste valeur des contrats à terme en date du 26 novembre 2004 a été inscrite au bilan consolidé. Une perte de 0,5 million de dollars a été inscrite au titre de ces contrats de change pour tenir compte de la variation de la juste valeur jusqu'au 26 novembre 2004. Ce montant sera contrepassé au moment du règlement de l'élément couvert en 2005.

Le reste des variations de la juste valeur de l'élément couvert seront calculées à partir de la date de désignation de la couverture jusqu'à la date de son achat ou vente et ajusté en fonction de l'opération de couverture prévue lorsqu'elle aura lieu.

## 4. Placements à court terme

Conformément à la politique de placement à court terme de la Société, tous les placements dans des sociétés sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, et tous les placements dans des établissements financiers sont cotés soit AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poor's. Le portefeuille comprend principalement des billets de trésorerie. Le rendement global du portefeuille au 31 décembre 2004 était de 2,66 % (2003 - 2,84 %) et le délai moyen avant l'échéance était de 97 jours (2003 - 97). La juste valeur marchande du portefeuille à la fin de l'exercice correspond approximativement à sa valeur comptable.

## 5. Stocks

| (en milliers de dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Matières premières et fournitures | **7 188 $** | 9 323 $ |
| Travaux en cours | **6 537** | 4 905 |
| Produits finis | **4 317** | 2 160 |
| | **18 042 $** | 16 388 $ |

## 6. Immobilisations corporelles

| (en milliers de dollars) | | | 2004 | 2003 |
|---|---|---|---|---|
| | Coût | Amortissement cumulé | **Valeur comptable nette** | Valeur comptable nette |
| Terrains | 3 226 $ | – $ | **3 226 $** | 3 226 $ |
| Améliorations aux terrains | 914 | 767 | **147** | 169 |
| Bâtiments | 77 728 | 27 148 | **50 580** | 50 729 |
| Matériel | 85 103 | 58 219 | **26 884** | 29 136 |
| Matériel informatique et logiciels | 15 681 | 10 269 | **5 412** | 4 835 |
| | 182 652 $ | 96 403 $ | **86 249 $** | 88 095 $ |

## 7. Emprunts

| (en milliers de dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998 | **3 000 $** | 4 000 $ |
| Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000 | **15 500** | 18 600 |
| Intérêts courus sur l'obligation | **1 492** | 1 942 |
| | **19 992** | 24 542 |
| Moins la tranche échéant à moins d'un an | **5 302** | 5 542 |
| | **14 690 $** | 19 000 $ |

L'emprunt de 10 ans a été contracté avec Exportation et développement Canada, une société d'État ayant des liens de propriété commune avec la Monnaie royale canadienne. Il a été négocié à la juste valeur du marché, consenti aux mêmes conditions que celles faites à des tiers. Quant à l'obligation, elle a été souscrite auprès d'un tiers sans lien avec la Monnaie.

## 8. Impôt sur les bénéfices

| (en milliers de dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Charge d'impôt exigible | 2 361 $ | 281 $ |
| Charge (recouvrement) d'impôt futur | 2 498 | 573 |
| | 4 859 $ | 854 $ |

La charge d'impôt sur les bénéfices provenant des activités poursuivies diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral de 32,52 % (34,52 % en 2003) prévu par la loi au bénéfice avant impôt. En voici les raisons :

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Charge d'impôt calculée | 5 188 $ | 176 $ |
| Augmentation (diminution) due aux : | | |
| Actif et passif d'impôts futurs ajustés pour tenir compte des changements apportés aux lois et aux taux fiscaux | – | (34) |
| Variation de la provision pour moins-value | (441) | – |
| Impôt des grandes sociétés | 15 | 206 |
| Autres montants nets | 97 | 506 |
| | 4 859 $ | 854 $ |

L'incidence fiscale des écarts temporaires qui donnent lieu en grande partie aux actifs et aux passifs d'impôts futurs en 2004 et 2003 est expliquée ci-dessous :

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Actif d'impôts futurs | | |
| Report prospectif de perte | – $ | 2 830 $ |
| Avantages sociaux futurs | 2 340 | 2 332 |
| Stocks | 402 | 454 |
| | 2 742 | 5 616 |
| Moins la provision pour moins-value | – | (441) |
| | 2 742 | 5 175 |
| Passif d'impôts futurs | | |
| Immobilisations | (5 062) | (5 198) |
| Crédit d'impôt à l'investissement | (201) | – |
| | (5 263) | (5 198) |
| Impôts futurs nets | (2 521) $ | (23) $ |

## 9. Avantages sociaux futurs

### i) Régime de retraite

La Société et ses employés admissibles cotisent au Régime de retraite de la fonction publique. Les prestations, fondées sur les années de service et la rémunération moyenne au moment de la retraite, sont entièrement indexées à l'indice des prix à la consommation. Les cotisations de la Société au Régime durant l'exercice étaient de 4 080 000 $ (3 507 000 $ en 2003).

### ii) Autres avantages sociaux

La Monnaie offre à ses employés des indemnités de départ fondées sur leurs années de service et salaire final. Elle offre aussi des indemnités d'accident du travail ainsi que, pour certains employés, des prestations de retraite supplémentaires fondées sur la moyenne du salaire au moment de la retraite. Ces avantages n'étant pas capitalisés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des prestations constituées. Les fonds de la Société au titre des avantages sociaux futurs proviendront de ses revenus futurs.

Renseignements au sujet des régimes d'avantages sociaux offerts par la Société à la date du bilan :

**Obligation du régime à prestations déterminées**
(en milliers de dollars)

| | Autres indemnités | |
|---|---|---|
| | **2004** | 2003 |
| Obligation au titre des prestations constituées | | |
| Solde à l'ouverture | **7 077 $** | 7 231 $ |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | **530** | 523 |
| Intérêts débiteurs | **423** | 431 |
| Prestations versées | **(449)** | (1 608) |
| Pertes actuarielles | **166** | 220 |
| Compression | **–** | 280 |
| Solde à la clôture | **7 747 $** | 7 077 $ |
| Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice | **7 747** | 7 077 |
| Pertes actuarielles nettes non amorties | **(552)** | (438) |
| Passif au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice | **7 195 $** | 6 639 $ |
| À court terme (créditeurs et charges à payer) | **303 $** | 33 $ |
| À long terme (avantages sociaux futurs) | **6 892 $** | 6 606 $ |

**Principales hypothèses (moyenne pondérée)**

| | Autres indemnités | |
|---|---|---|
| | **2004** | 2003 |
| Obligation au titre des prestations constituées en date du 31 décembre | | |
| Taux d'actualisation | **5,5 %** | 6,0 % |
| Augmentation du taux de rémunération | **4,3 %** | 4,2 % |
| Coûts des avantages pour l'exercice terminé le 31 décembre | | |
| Taux d'actualisation | **5,7 %** | 6,1 % |
| Augmentation du taux de rémunération | **4,2 %** | 4,2 % |
| Taux tendanciels hypothétiques des coûts des soins de santé au 31 décembre | | |
| Taux tendanciels initiaux des coûts | **6,0 %** | 5,5 % |
| Baisse du taux tendanciel des coûts | **6,0 %** | 5,5 % |
| Année à partir de laquelle le taux est présumé fixe | **2005** | 2004 |

## 10. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

## 11. Instruments financiers

i) Contrats de change

Afin de réduire au minimum ou d'éliminer les risques spéculatifs associés aux opérations de change, la Société a recours à des contrats de change. Il s'agit d'engagements d'acheter ou de vendre des devises à une date ultérieure précise et à un taux fixe.

Le principal risque inhérent aux contrats de change est celui du crédit, à savoir une perte associée à l'incapacité d'une contrepartie de respecter son engagement. La Société limite ses risques de crédit en ne traitant qu'avec des contreparties solvables, tous ses contrats de change étant conclus avec de grandes institutions financières canadiennes.

À la fin de l'exercice, la valeur nominale des contrats de change s'établissait à 9,3 millions de dollars (6,2 millions en 2003).

Les estimations de la juste valeur des instruments dérivés sont fondées sur les cours du marché des contrats à terme au 31 décembre 2004. À cette date, la juste valeur des contrats de change constituait un passif de 0,5 million de dollars (0,2 million en 2002), y compris les couvertures désignées le 26 novembre 2004.

Les opérations de couverture prévues devraient être faites durant la période de six mois qui se termine le 30 juin 2005.

ii) Autres instruments financiers

Les autres instruments financiers qui pourraient exposer la Société à une concentration de risque de crédit sont surtout la trésorerie et des créances clients. La Société investit principalement ses excédents de trésorerie dans des instruments financiers de grande qualité (voir note 4) et réduit au minimum le risque de crédit de ses créances grâce à ses processus d'évaluation et d'approbation du crédit. Toute perte éventuelle en raison d'une créance irrécouvrable a fait l'objet d'une provision dans les états financiers consolidés.

La valeur comptable de la trésorerie, des placements à court terme, des débiteurs, des créditeurs et des charges à payer correspond approximativement à leur juste valeur en raison de leur échéance à court terme.

La juste valeur des emprunts est de 17,0 millions de dollars (20,8 millions en 2003), estimée selon une méthode d'actualisation des flux de trésorerie utilisant les cours du marché au moment de l'estimation.

## 12. Engagements et garanties

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Société conclut des contrats d'approvisionnement à prix ferme et des baux sur métaux précieux. Au 31 décembre 2004, ces engagements atteignaient 11,4 millions de dollars (6,0 millions en 2003); ils seront exécutés d'ici le 31 mai 2005. De plus, à la fin de l'exercice, la Société avait conclu des baux sur métaux précieux portant sur les quantités suivantes : 77 338 onces d'or, 746 899 onces d'argent et 431 onces de platine (contre 3 031 onces d'or, 654 304 onces d'argent et 185 onces de platine en 2003). Les frais de location sont calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces deux formes d'engagements n'apparaissent pas aux états financiers.

La Société a aussi conclu en 2004 un contrat à prix ferme pour l'achat de métaux communs dont la valeur nominale était de 1,4 million de dollars (aucun en 2003). Le contrat sera entièrement exécuté d'ici le 31 mars 2005. Cet engagement n'apparaît pas aux états financiers.

En date du 31 décembre, la valeur nominale des garanties de soumission ou de bonne fin était de 8,2 millions de dollars (3,5 millions en 2003). Ces garanties, émises dans le cours normal des activités, ont été accordées par diverses institutions financières qui offrent à la Société des lignes de crédit.

En 2004, la Société a conclu un accord de commandes compensées (« counter purchase requirement ») dont la valeur nominale à la fin de l'exercice était de 13,4 millions de dollars. Cet engagement n'apparaît pas aux états financiers.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars. Au 31 décembre 2004, les emprunts à court terme approuvés dans ce contexte et destinés au fond de roulement ne devaient pas dépasser 25 millions de dollars.

Pour répondre à ces besoins éventuels d'emprunts à court terme, la Société détient avec plusieurs institutions financières canadiennes diverses lignes de crédit non garanties prévoyant des emprunts pour une durée maximale de 364 jours à des taux négociés. En date du 31 décembre 2004, il n'y avait aucun solde impayé.

## 13. Restructuration

Compte tenu du contexte économique dans lequel la Société évolue, la direction a examiné son exploitation et mis en oeuvre en juin 2003 un plan de restructuration pour réduire les coûts et accroître les gains d'efficacité. Elle a ainsi inscrit aux résultats de 2003 des coûts de restructuration avant impôt de 2 434 000 $. Ces coûts sont attribuables aux prestations et indemnités de cessation d'emploi liées à la compression d'environ 14 % de ses effectifs.

L'opération a touché les deux installations à tous les niveaux d'activité de l'entreprise. Toutes les cessations d'emplois ont été effectuées et toutes les indemnités payées durant l'exercice.

## 14. Activités abandonnées

Le 20 mai 2003, le Conseil d'administration a approuvé le plan officiel visant à mettre fin à la ligne de bijoux PURE 9999. La direction a aussi décidé de mettre fin à la ligne de bijoux à thème numismatique, qui est distincte de la ligne des montres. Les résultats de ces activités abandonnées ont donc été inscrits séparément.

Le 28 août 2003, tout le stock de bijoux PURE 9999 avait été vendu, rapportant à la Société 1 243 000 $ en espèces. Les autres bijoux mentionnés ci-dessus ont été offerts à des prix de liquidation jusqu'au 31 décembre 2003. Les stocks restants à la fin de 2003 ont été dépréciés pour correspondre à leur valeur en métal précieux. Le 16 janvier 2004, on les a fondus pour en récupérer le métal précieux.

Voici les résultats de la vente des bijoux et de la gamme PURE 9999 :

| (en milliers de dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Revenus | – $ | 1 786 $ |
| Perte avant impôt sur les bénéfices | – | (3 333) |
| Impôt sur les bénéfices – recouvrement | – | 643 |
| Perte nette attribuable aux activités abandonnées | – | (2 690) |

## 15. Opération non monétaire

En décembre 2003, la Société a signé un contrat d'échange de stock contre des crédits de services. Il s'agit de services en matière de publicité, d'études de marketing et d'impression qui seront comptabilisés au fur et à mesure de leur exécution.

## 16. Participation dans la coentreprise

Les montants suivants représentent la participation de la Société dans la coentreprise comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle :

| (en milliers de dollars) | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Actif | | |
| À court terme | 771 $ | 1 192 $ |
| À long terme | 258 | 248 |
| Passif | | |
| À court terme | 93 | 787 |
| À long terme | 40 | 23 |

| | 2004 | 2003 |
|---|---|---|
| Bénéfice | | |
| Ventes | 4 121 $ | 2 527 $ |
| Dépenses | 3 734 | 2 241 |
| Bénéfice net | 266 | 195 |
| Flux de trésorerie | | |
| Activités d'exploitation | 103 | (174) |
| Activités d'investissement | (38) | ( 41) |

Quatre-vingt un pour cent (81 %) des ventes totales de la coentreprise pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004 ont été faites à la Monnaie royale canadienne (76 % en 2003). Les états financiers consolidés ne tiennent compte que des ventes et dépenses connexes faites à des tiers sans lien avec la Monnaie.

## 17. Données correspondantes

Les données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice courant.